DOCUMENT RESUME

ED 182 243 SO 012 346

AUTHOR Pritchard, Roger
TITLE Organizing an International Information Network in Education: Process and Problems. Organisation D'Un Reseau International D'Information Sur L'Education: Processus Et Problemes.
INSTITUTION United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization, Paris (France).
PUB DATE 77
NOTE 60p.; For related documents, see SO 012 345-348, SO 012 351-352, and SO 012 354-357; A working paper presented to the Symposium on Future Programmes of Information and Communication in Educational Policy and Planning (Unesco, Paris, France, November 21-25, 1977).
LANGUAGE English; French

EDRS PRICE MF01 Plus Postage. PC Not Available from EDRS.
DESCRIPTORS Cooperative Planning; Decision Making; *Developing Nations; *Educational Development; *Educational Planning; *Educational Policy; Elementary Secondary Education; Higher Education; Information Dissemination; Information Needs; *Information Networks; International Organizations; *Models

ABSTRACT

One of a series of Unesco technical information reports, this paper describes the process of setting up an international information network that would disseminate information to developing nations about educational policy and planning. Written in English and French, the paper surveys the general context in which a network has to operate, presents properties important if the network is to have impact and be successful, discusses the problems in setting up such a network, and summarizes recommendations. The paper argues that there is a need to develop a network that would disseminate information about "work in progress." Up to the present time network development has essentially been development of end-result systems such as the publications and findings of projects and programs. To be of maximum usefulness to its members, a network should have certain properties. It should connect individuals rather than institutions; it should send out information not to the whole world but to a select group of interested active persons; and it should be informal and decentralized. A print-based mail-distributed network, e.g. a newsletter, was recommended. The availability of the network services has to be made known, but the initiative has basically to come from those who will receive the expert advice if the service is to be effective. The reception of visitors by the secretariat and the strategic visits by it to the individual members should be an integral part of the network. (Author/RM)

****
* Reproductions supplied by EDRS are the best that can be made *
* from the original document. *
****

ED182243

S.46

U.S. DEPARTMENT OF HEALTH, EDUCATION & WELFARE
NATIONAL INSTITUTE OF EDUCATION

THIS DOCUMENT HAS BEEN REPRODUCED EXACTLY AS RECEIVED FROM THE PERSON OR ORGANIZATION ORIGINATING IT. POINTS OF VIEW OR OPINIONS STATED DO NOT NECESSARILY REPRESENT OFFICIAL NATIONAL INSTITUTE OF EDUCATION POSITION OR POLICY

"PERMISSION TO REPRODUCE THIS MATERIAL IN MICROFICHE ONLY HAS BEEN GRANTED BY

Edward Wegman

TO THE EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)."

ORGANIZING AN INTERNATIONAL INFORMATION NETWORK IN EDUCATION: PROCESS AND PROBLEMS

ORGANISATION D'UN RESEAU INTERNATIONAL D'INFORMATION SUR L'EDUCATION : PROCESSUS ET PROBLEMES

by/par

Roger Pritchard

SP 012 346

Paper presented to the Symposium on Future Programmes of Information and Communication in Educational Policy and Planning, Unesco, Paris, 21-25 November 1977

Document présenté au Colloque sur les Programmes futurs en matière d'information et de communication dans le domaine des recherches sur la politique et la planification de l'éducation, Unesco, Paris, 21-25 Novembre 1977

Distribution : limited

(c) UNESCO 1977

FOREWORD

As was agreed unanimously by Unesco's General Conference at its 1976 session in Nairobi, studies and information focusing on educational policies, planning and the management and evaluation of educational reforms rank among the priorities of the Organization's educational activities. Dissemination of information is potentially an important activity to complement and strengthen effective technical cooperation between Member States.

Within this framework, it was decided to distribute more widely the abundance of technical information produced by Unesco regarding educational policy, planning, administration and facilities. Such information is generated by expert seminars, project preparation and evaluation, educational planning missions requested by Member States, etc. The Division of Educational Policy and Planning is therefore reproducing selections of this material under the general title of "Report and Studies" and is disseminating copies to persons who may find them useful in their work.

These "Reports and Studies" are of two types : those with a subject orientation (numbered S.1, S.2, etc) and those with a country orientation (numbered C.1, C.2, etc). The subject papers deal with such topics as educational policies and planning, educational administration, educational facilities, international cooperation in education, relations between education and work, education and the New International Economic Order, etc. The country papers are either brief profiles of the educational system of a country, with a focus on the twenty-five least developed countries, or deal with one specific aspect of the educational system of the country concerned.

Some of these papers are desk studies based on information already available in Unesco; others are occasional staff papers, reflecting upon priority areas in the Division's programme. The series is intended for field programme officers of Unesco's Operational Division and other colleagues at Unesco Headquarters, for Unesco field experts, Regional Offices, interested organizations and institutions outside Unesco, and in general for the interested public.

The papers have been selected because of the professional interest of the ideas presented therein. We wish to stress that they are an expression of the ideas of their individual authors and they do not necessarily represent the opinions or policies of Unesco. Readers should also keep in mind that the authors have frequently prepared this material in a language that is not their own.

We trus that these "Reports and Studies" will form one of the first links in the networking services in educational policy, planning, administration and facilities which Unesco is about to launch.

AVANT-PROPOS

La Conférence générale de l'Unesco, lors de sa 19e session qui s'est tenue à Nairobi en 1976, a reconnu, à l'unanimité, que les études et l'information orientées vers les politiques et la planification de l'éducation, ainsi que sur la gestion et l'évaluation des réformes éducatives, se situent parmi les objectifs prioritaires de l'Organisation en matière d'éducation. La dissémination de l'information représente un important potentiel de nature à compléter et renforcer effectivement la coopération technique entre les Etats Membres.

Il a été décidé, dans ce cadre, de diffuser plus largement l'abondante information technique produite par l'Unesco en ce qui concerne les politiques, la planification, l'administration de l'éducation et les constructions scolaires. Cette information a été obtenue grâce à des séminaires d'experts, à la préparation et évaluation des projets, à des missions de planification entreprises à la demande des Etats Membres, etc. La Division des Politiques et de la Planification de l'Education a ainsi rassemblé des extraits choisis parmi ce matériel, publiés sous le titre général: "Rapports et Etudes", et en distribue des exemplaires aux personnes susceptibles de les trouver utiles pour leur travail.

Ces séries "Rapports et Etudes" sont de deux types: ceux qui traitent d'un sujet (numérotés S.1, S.2, etc.) et ceux qui traitent d'un pays (numérotés C.1, C.2, etc.). Les premiers portent sur des sujets tels que les politiques et la planification de l'éducation, l'administration de l'éducation, les constructions et équipements éducatifs, la coopération internationale dans le domaine de l'éducation, le rapport éducation/travail, l'éducation et le Nouvel Ordre Economique Mondial, etc. Les seconds présentent des profils du système éducatif d'un pays donné et sont particulièrement centrés sur les 25 Pays les Moins Développés, ou traitent d'un aspect spécifique du système éducatif du pays concerné.

Certains de ces documents sont des "desk studies" basées sur des informations déjà existantes à l'Unesco; d'autres sont des contributions diverses de membres du Secrétariat, reflétant leurs idées sur certaines domaines prioritaires du programme de la Division.

Cette série est destinée aux responsables du programme hors-Siège de la Division Opérationnelle de l'Unesco et à d'autres collègues travaillant au Siège, ainsi qu'aux experts de l'Unesco sur le terrain, aux Bureaux régionaux, à des Organisations et Institutions en dehors de l'Unesco et, de manière générale, à tout public susceptible d'être intéressé.

Ces documents ont été choisis en raison de l'intérêt professionnel que présentent les idées qui y sont contenues. Nous voudrions souligner que les opinions exprimées sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues ni la politique de l'Unesco. Les lecteurs devraient également tenir compte du fait que les auteurs ont fréquemment rédigé ces documents dans une langue qui n'est pas la leur.

Nous souhaitons que ces "Rapports et Etudes" constituent un des premiers liens du réseau d'informations dans le domaine des politiques et de la planification de l'éducation, de l'administration et des constructions scolaires que l'Unesco est sur le point de mettre en oeuvre.

Distribution : Limited

ED-77/CONF.803/4
Paris, 18 August 1977
Original : English

UNITED NATIONS EDUCATIONAL,
SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION

SYMPOSIUM ON FUTURE PROGRAMMES OF INFORMATION
AND COMMUNICATION IN EDUCATIONAL POLICY AND PLANNING

Paris, 21-25 November 1977

ORGANIZING AN INTERNATIONAL INFORMATION NETWORK IN EDUCATION: PROCESS AND PROBLEMS

by

Roger Pritchard

Programme in International Education Finance
School of Education
University of California
Berkeley

TABLE OF CONTENTS

		Page
I	INTRODUCTION	1
II	NETWORK CONTEXT AND NETWORK PROPERTIES	4
	1. Network Context	4
	(a) International vs. national	4
	(b) Potential membership	5
	(c) Boundaries	6
	2. Major Network Properties	9
	(a) People base vs. information base	9
	(b) Informality vs. formality	13
	(c) Individuals vs. institutions	14
	(d) Centralization vs. decentralization	15
III	PROCESS AND PROBLEMS OF SETTING UP A NETWORK	16
	1. Recruiting members	18
	2. Developing coverage	21
	3. Determining media and transmission	25
	4. Coordinating the Network	28
IV	LINES OF DEVELOPMENT OF NETWORKING BY UNESCO	31

I INTRODUCTION *

In this paper we shall delineate the process and problems of setting up a network in educational policy and planning. To do so, and to highlight the innovative features of our approach, which we believe to be unique, we shall first survey the general context in which a network has to operate and then present properties that we believe important or essential if the network is to have impact and be successful. Finally, we shall summarize some recommendations that can be made on the basis of our analysis for the consideration of the members of this symposium and of the Unesco secretariat.

Networking is a process of moving information whose time has come. There are several reasons for this, all well-known, of which we can mention three. First, the division of labor has created a great degree of isolation among specialists. Whatever the individual country or region, field or topic, mechanisms that distribute information among those specialists are a necessity. Second, in the international context, geographical isolation, in addition to division of labor, between one expert and another - what one of our network members has called "the loneliness of the far-distant runner" - creates an additional reason for an effective distribution mechanism. Third, and cross-cutting these two reasons, is the fact that, when information does flow, it can flow inconsistently - not arrive where needed - yet in such profusion when it does flow that the reader is drowned in a sea of paper and rhetoric, unfocused and often misleading. In many fields now, publications have been developed to

---

*I want to thank Professor Guy Benveniste of the University of California, Berkeley, for his seminal contributions to the development of our networking approach, and to thank him and Professor Isabel Pritchard of the University of Texas, Austin, for constructive critiques of the first draft of this paper.

cover and condense the wide range of material available. A successful network has to connect isolated experts, offer a reliable flow of solid information that really can be used and thereby create and maintain a community of active participants.

Network development in the education field up to the present time has essentially been development of end-result systems. End-results are the publications, papers, proceedings, findings, etc. of projects, programs, experiments, etc. These end-result systems are almost always library-based. Relatively recent innovations include development of computer-based annotated storage/retrieval systems, extension to unpublished as well as published work, elimination of duplication of holdings in a group of libraries, etc. The library remains the main repository of information and users send their requests, via various media, to the point of storage and retrieve what is stored under the terms described. For example, the International Bureau of Education runs an International Educational Reporting Service (IERS) to supply information on educational innovations at a cost of $600,000 per annum. Its services are: a bi-monthly newsletter alternating with a bi-monthly computer-based bibliography, a series of occasional short monographs and an answer service for specific requests.

Prior to the end-result publication stage of research, implementation, training, etc. there exist a whole series of stages - from conception to pre-publication completion. Information about these various stages is rarely, if ever, disseminated; if it is disseminated, it is often merely in the form of announcements.

To create a community among relatively isolated experts around the

world, it is essential to set end-result dissemination to one side, de-emphasize the creation of a repository, and focus on circulating information about the pre-publication stages we have mentioned. The circulated information must be straightforward and freely available. A newsletter run by a small secretariat is the best medium for this purpose. We have developed in our Program a simple model in a limited area of educational policy and planning for networking information in this fashion. It can, we suggest, form an innovative center for a more far-reaching networking operation on the part of Unesco in education, or, for that matter, in any other field.

Unesco is in a unique position to develop such an approach to networking in an international context. No single national institution, nation or block of nations can compete with a multilateral organization, simply because of partisan considerations.

In order to be successful, however, a Unesco networking system will have to develop all or most of the properties we are going to describe. If this is not done, the quality of the networking operation will suffer in varying degrees and network members around the world will not be properly served. If this is done, our experience shows that the approach is highly cost-effective in comparison with end-result systems.

Our own network, reaching at a minimum 1000 persons, costs about $20,000 per annum to run. It can be run in association with the traditional end-result network service (as we do as part of our $20,000* per annum budget), or separately if the latter service is being offered independently. It is also highly flexible and can be developed in several directions, some of which we shall address later in this paper.

---

*These figures do not include the cost of books purchased or the salary of the librarian for other related duties. If these are included, the budget is raised to about $30,000.

As far as we know, this is the first presentation of this type of analysis of network context, properties and strategies for maximizing effectiveness. At any rate, usable published literature has not come to our attention in the field of education. Therefore, it seems that we are dealing with an innovatory approach to networking whose time has come. Those who develop this approach will be in the vanguard.

II NETWORK CONTEXT AND NETWORK PROPERTIES

1. Network Context

(a) International vs. national

Examination of national patterns of information flow reveals wide divergences. National political systems, the organization of school and university systems in the political contexts, the role of central and decentralized bureaucracies in the running of public and private educational systems, the interaction of research, training and decision-making processes, are some of the institutional variables to consider. The size, population and stage of development of each country also have autonomous roles to play.

In this paper, we confine ourselves to the international flow of information in educational policy and planning by means of networking. It is, we have found, possible to set up an international network that has an interface with national systems but does not depend on them in a problematic way that demands country-by-country analysis. The idea of creating and maintaining a community of relatively-isolated experts requires only that they be able to be active in the network; it makes no particular demands about their institutional setting and political background.

except to ensure worldwide coverage and inclusion of various types of institutions.

(b) Potential membership

Who needs the network and who will contribute to it? The relatively isolated specialists - researchers, trainers and teachers, policy-makers, decision-implementers - in the member countries of Unesco do have channels of information now. Journals, reports, conferences, organized and distributed by various institutions - governments, universities, private foundations, international and regional organizations - provide this service. But the channels are incomplete and in any case provide no systematic contemporaneous mechanism through which to express a community of interest. This is true whatever the stage of development or whatever the political system of a particular country.

Apart from this, the body of knowledge and beliefs in the field changes rather rapidly, in both technical, strategic and political respects. Educational systems and institutions themselves are subject to sudden and deep changes and to moves made in the arena of international power politics. Furthermore, talented individuals are in great demand and can undergo rapid promotion and movement into and out of national and international planning and research institutions, changing field if necessary. We have experienced a turnover in our network of about 12% per annum for all these reasons,* although there is also a constant core. For such reasons a network exhibiting continuity, regularity, dependability and, of course, circulating good quality material, is peculiarly appropriate.

---

*Figures used in this paper about our network's characteristics and effectiveness are based on the first forty percent of returns of a questionnaire sent in March, 1977 to all our members. A full analysis of the fifty percent finally returned will be available August, 1977.

Potential members who need and can contribute to the network information flow are, of course, in general terms, those engaged in research - theoretical and practical - training, and implementation at policy, planning and project levels, in the field of knowledge/beliefs covered by the network. What this means in terms of individual countries varies greatly, depending on the political and bureaucratic conditions, development stage, size, and other variables mentioned above. The point for the international network specialist to grasp and implement is that there is no prescription about how to identify individuals and institutions a priori; identification must be grounded in the realities of individual countries. However, the individuals or institutions involved must be active in the field for the duration of their membership and make way for others when they cease their activity. This is, of course, a problematic matter and will be discussed at greater length in a later section (pp.18-20).

(c) Boundaries

What are the processes of producing usable information in a particular field? What in those processes should the network pick up and distribute? What shall the content or field be, in any case?

Irrespective of the content or field, a series of processes take place which a network has to address. That is, new ideas are thought out, new knowledge produced, new approaches suggested; older ideas, knowledge and approaches are remembered, recalled, found more appropriate. Ideas, knowledge and approaches come not only in the stereotyped pattern of fallout from research but also from implementers, planners, people on the interface of, in our case, teaching, who engage in the actual activity and hopefully still have some say about it - not just traditional

"teachers" but "students". From whatever sources they come, ideas, knowledge and approaches are tried out and disseminated, evaluated, put into more general use, found wanting, retired from service.

This whole complicated multi-dimensional and multi-directional set of processes tends to be shaped in the modern world around research activity and implementation activities and I think that a network has to recognize this, while at the same time being open to all sources without discrimination. Such openness is particularly necessary because of the proven tendency of universities in particular to be overinterested in theory and of bureaucracies to be out of touch with grassroots needs. Further, since recognition has to be given to the great variation in member countries and their needs and ability to contribute, a single modern research-implementation model is far too narrow. In an international network, a broad-banded conception of the processes going on and the appropriate boundaries is necessary.

Picking up elements of this process for transmission in the network is not as complicated as this description may make it appear. For there are "cutting points" at which formalization takes place and transmission can occur. I refer to such formalities as proposals, plans, reports (interim, annual or final), other documentation, reviews and evaluations.

In the traditional form, there can be a time lag of five to ten years between first proposal and final publication of end results of the experience, as a book, article or other formal presentation. Presentation at a conference often cuts the time lag down but is shared only by those with access to the proceedings. The major purpose of our proposed network must be to capture and transmit information at the earlier

cutting points, including the proposal stage. This is the best way to resolve the tension between traditional research/planning-publication lags and the needs of relatively isolated individuals and institutions in a fast changing situation, where so many resources can be saved and so much greater effectiveness be achieved by sharing information at an early stage. Thus, we propose not only to move back in time from sharing formal publication (books, articles) to sharing less formal publication (reports, papers, documentation) as does the International Bureau of Education's IERS, but to continue back through the other stages, even to the stage of formation and first stages of ideas, projects and approaches, at which cooperation, feedback and support can also take place.

We are suggesting, in a word, that an information network perform a news function for members - spreading information that it is important for various reasons, for members to know about, at the time they need to know about it - no later. Such an orientation quickly suggests a format.

The focus is a newsletter and coverage is given, at a minimum, to (a) important activities in research, implementation and training at all stages of the process; (b) controversies in the field about approaches, ideas, methods, technology, politics, etc., with a view to throwing light on them by airing them; (c) occasions, such as informal publication or conferences, at which early dissemination takes place; and possibly (d) end-results in the form of publications, etc.

In addition, and because of the different situations in which members find themselves, the network can perform an assistance function, at the level of information or personal support. This will be discussed at greater

length subsequently (pp.23, 32-3).

As far as content of the network is concerned, it is, of course, relatively independent of the networking needs derived from general processes going on around the world, which are comparable in most fields of endeavor. The focus of this symposium is on educational policy and planning. Where this is problematic is at the margin, where decisions have to be made on what to include and what to exclude. Such decisions are also dependent on the amount of funding available for networking, which may limit coverage, as well as on the internal bureaucratic divisions of the networking institution. Our own network is relatively narrow in focus: by concentrating on finance, cost and efficiency-effectiveness issues without arbitrarily excluding others, it limits range and focuses on more technical and non-ideological issues. A networking effort over the broad range will have to be seriously thought out from the points of view of coverage, size of network, subdivisions and related complicating variables.

2 Major Network Properties

(a) People base vs. information base

We have already contrasted end-result and work-in-process networks as if they were information-based. There is, however, a prior issue: shall the system be people-based or information-based? Simply put, the first system moves the people who have or need knowledge, while the second moves the information itself.

There are several examples of people-based, or at least people-focused networks in our field. In one perspective, teaching itself can be seen as

a knowledge-networking activity, usually directed from teacher to students but also capable of being exchanged among a relatively equal membership. Thus, the work of IIEP, which focuses on training, with research, backed up by various forms of documentation, including an IIEP-centered newsletter, represents a network of this type. More clearly networking activities based on people are those of the technical expert, the consultant, the joint project or technical cooperation, in which knowledge is spread - usually from one side on a technical basis and from the other side on the basis of knowledge of local conditions - mainly by personal contacts and assistance, with documentary backup. The APEID network operating out of UNESCO's Regional Office for Education in Asia is a good example of this, being particularly sensitive to considerations we shall examine throughout this paper. The IMTEC/ILC network operating out of Oslo, Norway is another example well worth looking at. Conferences, seminars and other relatively formal gatherings also represent a type of knowledge networking, in which people with something new to say can present it personally to a gathering or audience for critical examination and discussion.

Since it is much more expensive to move people than information, cost considerations really militate against a people-based network which has comprehensive spread and general availability. The activities of IIEP, in face of the world-wide demand, are constrained to a very great extent indeed. The activities of technical missions, experts, etc. are important on occasion, but similarly constrained. Conferences are helpful but expensive too. Although training, consultation and conferences have a place, budgetary restrictions and considerations of cost-effectiveness are very likely to demand an information-based network, in which

the information, rather than the people, is moved to the place it is needed.

Such a network is appropriate, under present historical circumstances, for additional reasons. Many countries have reached or are reaching a position in which they have experts who can hold their own with experts from other countries. Their need, therefore, is for information about new developments rather than for direct assistance. Unesco membership reflects great variation in this respect, but an information network available to all members needs to recognize this fact, unless a policy decision is made to divide membership on the basis of such differences. We have found it unnecessary to do so. However, as we shall suggest later (p.23), there is a place for various secondary person-based network activities, particularly in the form of consultation services.

In the limited writing on networking, we have found it is frequently asserted that people-based networking activities are the only worthwhile ones. There are two main lines of argument put forward. The first is that communication only works, or works best, when it is direct, especially face-to-face: these are the conditions under which interchange of ideas can really take place. The second is that information-based systems do not work because people do not read what they do not solicit: they are overwhelmed with information and find it difficult or impossible to wade through it.

Clearly, if the relatively low cost of an information-based network is to be made effective, it must be given as many properties associated with interpersonal relationships as possible. In particular, it should be made to connect individuals rather than institutions, and it should

be informal and decentralized. It should offer status, colleagueship, a sensitive secretariat that provides personal support and encouragement, as well as ease of contact and valuable information. We shall discuss these properties next.

Let us anticipate, however, some of the details of Part III of this paper by briefly indicating how we have met the objections raised against information-based networks. Two specific strategies can be mentioned, based on the properties set out above. First, to get people to pay attention to what they do not solicit, we have adopted the panel model for networking. That is, rather than sending out information somewhat blindly to any and all people whose names we come across, we deliberately restrict our networking activities, at the chosen level, to a specially-invited panel of experts, all of whom must be active in the field. The simple fact that as many as one half of our membership voluntarily contributed to our evaluation questionnaire and were unanimously in favor of the network is testimony to its impact: such a return rate is exceptionally high and such unambiguous support is unusual.

Our second strategy is to make it as easy as possible for members to get in direct contact with each other, thereby avoiding the constraints of centralization. Specifically, we insist on sending with each newsletter a current, updated list of members with their addresses and we give with every piece of information in the newsletter the source from which further information can be obtained. Our evaluation gives evidence of extensive further contact between members. Not only does each member regularly read the newsletter, but almost three fifths have made independent contact with one or more other members after reading an item in one of our first six newsletters and over half of these have continued with

further contacts. Without knowledge of the whereabouts of members, such crucial decentralized network contacts cannot take place.

(b) Informality vs. formality

The present system of research/implementation and publication stands as the current formal system for spreading information. Conferences provide formality too. Less formal are papers, reports, seminars, symposia and some newsletters. Potential members are used to these formalities and there are routine ways of preparing for them and standard ways of distributing them. Libraries are their repositories; books, articles, papers, proceedings, etc. are the main media. Both universities, policy-based institutions and governments have developed formal systems for their collection and dissemination.

Connected with the issue of the time-lag between initiation and publication of an activity, mentioned earlier, which demands a service in terms of a news-oriented information medium, is the issue of the degree of formality such a medium should take on. If our claim for the necessity of giving the networking activity the properties of interpersonal relationships is accepted, it follows that the approach should be as informal as possible under the circumstances. Whether or not members accept a formal invitation, informality in communication, format, presentation, printing, etc. must be aimed for, so long as the demands of clarity are met. The secretariat must take responsibility for encourgaging and giving positive feedback to the membership, above and beyond ensuring that the content of the information collected is of a high standard.

Informality must be accomodated to clarity. The sheer quantity and rhetoric found in publications and conferences, as already mentioned, plus the associated rituals, cause the hard-pressed worker, in whatever

capacity, to long for an informal, honest and straightforward flow of information about what is going on in the field.

Network morale always remains an issue for people who hardly know each other. This is one of several reasons for making personal contact a supporting part of the network, as we indicate later (p.30).

(c) Individuals vs. institutions

For the reasons given above, it is much better to construct a network of individuals than one of institutions. The latter type of network is appropriate for communicating information of the formal system, such as library accessions lists, computer-based information systems, conference proceedings, etc. But, for the reasons set out, such formal networks simply do not have the power and immediacy of personal networks in which formalities are cut through and information is shared as news by people who can both contribute and respond.

If it is not possible to construct an individual basis for membership, it is essential that institutional members nominate an individual active in the field to coordinate information flow from the institution to the network and to spread to relevant individuals in the institution information from the network. In our network, which is entirely inter-individual (although members can always send materials received tc their library), we have found that about two fifths do not share their newsletters with anyone; but that the readership for the three fifths who pass their copy around to colleagues, etc. is about 5.75 persons per copy per issue - extremely high for such a publication. In our core network of 200 persons, then, there is a known readership of some 800 persons, prior to any library availability. Some of our members, therefore, are in fact acting

as coordinators in their institutions, usually on an informal basis. Such coordination, in turn, means greatly reduced costs for the network in printing, in distribution and in the effort to seek out information from a network of effectively quadruple size.

(d) Centralization vs. decentralization

When a network receives and distributes information, while making it difficult or impossible for those sending and receiving the information to communicate with each other, it necessarily centralizes the networking system. We recommend against such a system. Apart from gratuitously increasing the power of central bureaucrats through control of the information, such centralization increases formalization and counteracts the interpersonal thrust. In effect, the net achieved is one of a wheel with spokes and no rim rather than a true network whose connections are made across the web as well as through the center. The former system is appropriate when a newsletter is basically giving information about the issuing institution, as does IIEP's Bulletin. But, in a network such as ours, every member is offering information to every other potentially interested member. In a context in which the essential purpose is to maximize the free flow of information among the membership, every means available must be used. Independent contacts between members are an essential element. Network morale depends on an information flow encouraged, put out and shared in a collective enterprise, just as it does in face to face contacts between colleagues. Such a collective enterprise, being unusual or absent in the normal formal publication system, is something that has to be continually cherished and buttressed. Since members are not used to the idea of sharing current information as news routinely and informally

through a paper network, everything must be done to show them that it is worth their time and effort to do so. Thus, the organizing institution should be more secretariat than editorial board, more a booster of morale than severe judge of contributions made, and certainly more a facilitator than a repository of information. If the network members are pre-screened, problems of quality do not loom too large; those that do can be dealt with, as we shall show later (pp.18-20, 25).

III PROCESS AND PROBLEMS OF SETTING UP A NETWORK

Let us now present an analytic description of the process and problems of setting up an international network. To do this, we shall draw on our experiences in setting up and running such a network, based in the School of Education at the University of California, Berkeley, and funded by the United States Government's Department of State, in the field of educational costs, finance, efficiency and planning. Our network offers a simple model, both overall and with respect to its main innovatory features, mainly because of budgetary restrictions. With a larger budget available, a much broader range of services could usefully be built up as we shall describe more systematically in the last section (pp.31-4). Organizationally, we see these as subsidiary services that may already be in existence or that could be performed by other divisions of the networking institution.

We offer a newsletter, focused on work in progress, which is shared by a core group of some 200 experts in the field, and a library accessions list/bibliographic service distributed to a larger group of some 300 interested individuals and institutions; we also distribute our Program's publications and receive and work with visiting experts. The budget

devoted to the first two activities (some $20,000 - $30,000 per annum*) represents about 10-15% of our total Program budget.

Our experiences can be generalized in terms of issues and problems that any network organizer can expect to encounter and we can suggest strategies for attaining success. The first part of this paper has already delineated the properties needed to maximize the quality of membership, information and secretariat. Members must be found and motivated to contribute information; the information must be of high quality; the secretariat must circulate information in a reliable, timely, clear and attractively-presented fashion, thereby demonstrating to the relatively isolated network members that a really useful service is being performed that can lead to new linkages between members on the basis of common interests and projects.

We propose to review in more detail issues to be considered and problems often encountered in (a) recruiting members, (b) developing coverage, (c) determining media and transmission, and (d) coordinating the network and maintaining network morale. Our focus is upon the particular, innovative service we offer, namely the newsletter service. But, we believe, considerations that apply to it also apply to other possible services, including traditional ones. For example, our librarian, Ron Heckart, now regularly includes in the library accessions list a companion list of names and addresses of the publishers of every accession received. Here, again, is a simple and inexpensive device for putting interested members of our broader network in direct contact with the source of information. More generally, attention to network properties, strategies, tactics, issues and problems presented here will be highly suggestive for a

---

*See note, p.3.

more complex effort.

1. Recruiting members

By adoption of the panel method of recruiting (p.12), certain conditions are set up that will enhance success. The invitation to a panel of experts, especially when offered by an independently prestigious institution, confers a status on the membership that no general circulation centralized network can confer. Such an invitation provides a mechanism, beyond the mere need to share information, for involving good contributers on a regular basis. The need to receive information is usually felt more strongly than the need to send it out. The inertia in this respect has to be overcome by as many incentives as possible.

One other possible incentive is an honorarium for some or all items submitted that are included in a newsletter or otherwise used. Such a financial incentive for our international network was rejected by us for budgetary and administrative reasons, but it is a viable option if the secretariat's institution is able to organize it. In the absence of financial incentive, status and the basic need to share information informally about work and projects in progress must form the underpinning of network activities. We have found that these are sufficient.

If a panel method of recruitment is adopted, the issue of invitation procedures is a delicate one. Who shall be and who shall not be invited? Once the field of content coverage of the network is defined, the task is relatively easy. In our case, we began by inviting all individuals to our network who had a known capacity and were currently working in the field. In a standard letter of introduction, we explained our affiliation, our purposes in networking and offered both an invitation, a request for

a curriculum vitae, and a request for the submission of further names for consideration. Once beyond the circle of well-known persons, we modified the letter to indicate that the person's name had been suggested and that we would like to invite that person provided that (s)he was currently working in the field.

In order to develop the broad-banded network envisaged, we wanted (a) to make room for both the well-known people and the newer entrants in the field, (b) to maintain a balance between universities, governments, international/regional organizations and private foundations, and (c) to achieve as broad a geographical spread as possible, given such constraints as the national location of the secretariat (USA) and the source of funding (USAID). These goals started to direct and eventually dictate choices about individuals to invite. A further constraint was an upper limit of some 200 persons, for reasons of budget and maintenance of membership status. It became, on occasion, necessary to follow up an initial invitation with a further special invitation, either to those well-known, those in key positions or those in countries with null or poor representation.*

The difficulties encountered in such an approach are relatively few, provided that the secretariat makes it its business to get to know the international map of educational policy and planning endeavors and the important individuals in the field. Some individuals will suggest names of their personal friends and their colleagues. To counteract this, as well as for budget reasons, it is important to insist and explain that almost no institution needs more than one or two individuals to represent

*We presently have 207 members in about 60 countries and about 15 international and regional organizations.

it and act as coordinator(s). The important strategic issue is to ensure that only active individuals are included by making it very clear that only such individuals should be nominated.

It does occur, however, that inappropriate individuals may nevertheless become members. To deal both with this problem and the separate issue of relatively rapid movement into and out of activity in the field, we have developed the following approach. Insofar as a member is inactive over a year's (or other defined) period, in every way, or even through failure to contribute to the newsletter, we send a letter pointing out that the basis of membership is active contribution, enquiring whether the person is still active, and saying that the person will not be continued after a certain date unless (s)he contacts us, hopefully with a contribution. So, apart from the initial screening mechanism, which does fail from time to time, and because of the turnover of membership, a second-stage screening mechanism is necessary. As a consequence of this, continuous recruitment is necessary, both of new individuals in new institutions and countries as they are discovered or develop capacities in the field, and to replace lapsed members. Whereas others may measure success by expansion of the network, we measure it by the quality of its interchange. To maximize this, our sources of information must be active and good and motivated to contribute; for this, continuous recruitment is necessary. There does exist, however, a reliable core of members with a longer-term involvement in the field. Apart from a 24% turnover in 2 years, our remaining members have been in their current affiliation on average for about six years (including some long-serving academics).

A set of related problems derives from the political image of the sponsoring institution of the network. In the case of our own network,

a university base is, as such, an asset. But we have found that our unilateral sponsorship - in contrast to the multilateral sponsorship of Unesco - has caused us to fail to recruit, or recruit incompletely, members from particular countries or with certain political viewpoints, mainly because they do not wish any association on principle. It is political imagery which is at work here, because our sponsoring institutions have left us scrupulously alone to pursue an editorial policy of our choice.

The best policy, for this and other reasons already mentioned, for any organization is to mazimize the flow of information, debate and controversy through the available media. In setting up a network with an information function, one must be seen, as much as possible, by potential and actual members to have no particular political biases and no interest, either, in controlling the flow of that information, for bureaucratic or other reasons. Thus, available and submitted information determines, to the greatest extent possible, what is circulated in the newsletter; and thereby flow is maximized.

2. Developing coverage

Our own newsletter, linking some 200 individuals in a relatively limited field in education, has experienced a steady flow of valuable information. Eight newsletters so far published, at about 16 pages each and on a quarterly basis, have, apart from other types of information, presented over 120 projects and programs in the field at various stages of their development.

Although the majority of contributions have been made on the sole initiative of the person submitting the information, under certain cir-

cumstances we have solicited information. The main occasions for doing so are a) when it is important to encourage the less self-confident who are doing good work; b) when busy and influential people in the field, who in many ways do not need the network because they are in positions where they have all they need, are encouraged to contribute; c) when there are issues that tend to be neglected and individuals working on the issues need to be solicited to send in information or present a point of view for debate. Generally speaking, however, those engaged in projects find it relatively easy to send in summary information on work in progress.

The focus on work in progress means presentation, on the one hand, of information to other members and, on the other, of positions or points of view about controversial issues. The former, being straightforward and factual, naturally arrive in a copious flow; the latter must, on the whole, be solicited and may particularly be worth offering an honorarium for. They entail much more work and do not get the kind of feedback that the discovery of a number of others working on or interested in the same problem can generate. Even so, a point of view section should be encouraged: an important characteristic of a rapidly-changing field is its controversies and, to the extent possible in an informal print medium, they should be aired. No doubt, symposia, with proceedings, are better for this purpose, and thus should be considered as an auxiliary network service, if a budget can be made available.

Whereas the core of the newsletter is work in progress - of whatever kind - for the central purpose of making news about such work as immediately available as possible and thereby creating a community of interest that bypasses rigidities of time-lag and formal presentation, attention must

also be paid to work about to be formulated and, of course, to dissemination of work in advance of full or formal publication.

With respect to formulation, we have tried to develop a "Request for Assistance" section, but it has been relatively unsuccessful. Naturally, individuals must feel somewhat reticent about sharing their doubts and formative ideas through the medium of print. Consequently, it seems worth developing a less public system, through the secretariat, in which ideas and problems are sent in on a private basis. The secretariat then makes discreet enquiries of experts or likely collaborators, or itself runs a more formal consultation service as a separate entity. Models for this already exist and experience is available for constructing such a service. Here, the information sharing service shades into a personal assistance service, which it may be more appropriate to centralize than to keep decentralized by means of a simple notice in the newsletter.

Dissemination of work, in advance of end-result publication, can be achieved in several ways. One of these is by offering a comprehensive section on upcoming conferences in the field, where to get information about them, and, if appropriate, some summary of work presented. Usually conferences are known to limited circles and their proceedings have limited circulation. A newsletter can provide valuable services, not only by announcing but by casting a critical eye on such events.

Interestingly, we have experienced great difficulty in developing regular channels for getting news of conferences. We attribute this partly to the very fact of our informality, but, more importantly, to the fact that no general system for setting up conferences exists so that they happen on a relatively haphazard basis. Whereas individuals have an incentive to tell us about their own or colleagues' work, they have little

incentive to tell us about conferences, except in the unlikely event that they are the organizers. It may be that Unesco is in a better position to provide such a service.

A second way to get access to dissemination of work is to develop a section for announcements. This section contains everything that does not fit elsewhere and often gives information about dissemination stages: network members wish to publicize their work.

Probably the most useful way to cover dissemination, apart from the end-result library accessions list, is to develop a section in the newsletter for follow up on projects already presented at an earlier stage. We are doing this now by requesting follow up information to the time of the last stages of a project already presented, sending a personal letter if necessary.

Other newsletters we have seen tend to focus on the activities of individuals, chronicling their rise, transfers and publications. We have chosen not to present such material, first because of space limitations, second because it is surely the substantive information that is of prior importance. In fact, we have discovered that there is really no demand from our members for a membership roster, which further confirms our editorial position.

Because we have chosen a decentralized or collective approach to networking information, our newsletter does not give a lot of material about our own institution or about what we think it important for our readers to think or do, as many other newsletters choose to do. Beside freeing communication channels by adopting a non-elitist, collegial position, the budget needed for the secretariat is considerably reduced because no effort is put into amassing and controlling information.

On the other hand, because of the screening process for membership, we have had relatively few problems with quality. Only one or two out of some two hundred contributions have been rejected; several have been improved by requests for further information; some have been severely edited; but most have arrived in usable form, except that a number have required translation. The editor's work load, then, is considerably reduced in comparison with the typical news-gathering operation. It is thoroughgoing only in the cases where contributions have to be solicited and material received put into the normal newsletter format.

It is important to repeat here that the network coverage, and specifically newsletter organization, are relatively independent of the actual content determined for the network, that is, the actual topics or fields covered. An analytic description such as the one above could be applied to many fields of Unesco's endeavors.

3. Determining media and transmission

Media and transmission, with particular reference to presentation, language, design, clarity, layout, size, frequency and speed of distribution, should be determined in broad outline in the early stages. A broad-banded group scattered around the world requires at its core, we believe, the most widely-available medium - print - and the most widely-available distribution system - the postal service. Print provides a wide range of formats, from the formal to informal, the latter being lowest in cost. The international postal service provides, whatever its faults, a comparatively cheap and reliable distribution system, especially when air mail is used. The innovative networking activity we have des-

cribed demands, as a central focus, a newsletter, backed up by individual correspondence and supplemented, on the one hand, by a more formal end-result library-based network and, on the other hand, by various forms of personal contact, such as conferences, expert consultation etc.

All printed materials must have maximum clarity in order to be informative, so great attention needs to be given to design, layout, presentation, language and size. Because of budgetary constraints, we have been forced to publish a single-language English edition - a severe constraint in the international context. Unesco should certainly receive communications and publish in as many languages as possible. This will permit a relaxation from our own rather austere single-language format. Graphic designers familiar with cultural differences should be consulted in order to assure attractiveness of presentation without loss of clarity and simplicity. Normal journalistic rules about head-lining, paragraphing, subparagraphing, etc. should be employed to maximise readability.

A standard format for presentation of projects, programs, follow-up, etc., assists contributors and readers alike, if sectioned and broken up on the page for ease of reading. Our own network evaluation has brought out that almost two thirds of our members first skim the newsletter and then settle down to items of particular interest; about one fifth read the whole newsletter quickly; the rest read it all carefully. That is, not only does an apparently homogeneous group have divergent interests in reading the material but, for the majority, time-saving design features are extremely important. It is also important to offer more than an annotated reference: there should be enough information about organization,

theory, level of effort, methods, dates, etc. (as appropriate) to allow readers to assess worthwhileness of further contact without the extra effort usually required when news items are short. Finally, of course, the name and address of a person to contact must be included. In all this, the guiding principle is to increase information flow by maximising clarity, readability and ease of contact. The same principles apply to end-result formal networking activities, where formats are more standardized already and there is therefore better understanding of how to use the medium.

Size and frequency of, in our case, the printed newsletter are also related to readers' needs. Size, i.e., length, has to be tailored to what a busy person can reasonably deal with in a short time. Some flexibility in length is possible. But if flow is increasing, unless some items are reduced or dropped, frequency will have to be increased. From the editorial side, regularity of frequency is essential to demonstrate that the newsletter is reliable. Deadlines for each issue should also be established to stress the time-value of the information.

In order to produce the newsletter quickly, we use an IBM Mag Card/A typewriter, which allows easy editing. Editing can also be done with some computer programming systems with visual display and this can be convenient if the editor is travelling and has access to a terminal.

Printing is done on regular stock by offset or another cheap printing method. Here again, because informality - working information - is being emphasized, there is no need for high-quality print on heavy stock with a glossy look.

Both because of weaknesses in the international postal system and in order to deliver the information in a timely fashion, we have chosen

to use air mail for our newsletter and surface mail for our library accessions list. We find that 7 out of 10 of our overseas members consider air mail essential. We have experienced few problems with air mail distribution: only 3 1/2% of our membership have failed to receive all issues sent out so far. Surface mail distribution, however, has generated several complaints and we would like to abandon it in the case of certain regions.

4. Coordinating the Network

It is likely that Unesco already has access to a large pool of names of institutions and individuals. Applying the same logic of membership recruitment as ourselves, the process to be followed will be different from our own. It is more likely to be one of deciding criteria for exclusion or inclusion in networking activities than one of simply reaching out. The existence of a pool of names, however, means that news transmission activities can be started up fairly quickly, once criteria for inclusion are established and active individuals are contacted.

The size of the secretariat set up for this networking system naturally depends on the complexity and diversity of services offered, areas covered and levels of experts addressed. However, journalistic experience is certainly needed to set up a system that will avoid the less attractive features of publications associated with bureaucracies. Expertise is also needed to organize the production-distribution process in a timely fashion. The secretariat must also have the capacity to develop and maintain individual contacts in writing, whether or not personal visits are included in the budget. It may also prove attractive, in a larger system, to employ regional information collection/dissemination editors or

coordinators in order to increase the comprehensiveness of the news service. Such individuals must be both active in the field and in a particularly good position to find out about work in process in the region and transmit it, and to discover new active members for the network.

Since Unesco covers the whole field of educational policy and planning, it may prove appropriate to expand networking activities, and thus the secretariat, by developing sub-networks. Different content/topic areas do demand differences of emphasis in networking approach. For example, our own content area - educational finance and planning - is an established area with a typically system-wide application. Non-formal education or educational technology, by contrast, are relatively new content areas and basic information may need to be circulated, in the first instance, from a central repository, while particular projects may be much more localized and decentralized. Thus a broader network may be required under these circumstances with many more cases of practical application offered.

Apart from this content/topic variation, the continual arrival of newcomers into the field may suggest, beyond the necessity for training schemes, the development of basic information services. These imply a central repository and some already exist. They would constitute a separate network service for a particular audience - new members rather than old colleagues.

The development of such services, apart from a core service of news dissemination, is a matter for discussion. Great flexibility exists in the size and application of networking activity. The budget can range from, at the simplest level, $20,000 to several million dollars.

Whatever the level of complexity, however, the challenge for the secretariat in a paper-based network is that of maintaining morale, that is, of making the members feel the service is worth their while contributing to, so that the information circulates and contacts are made and cemented. Support by means of personal letters of thanks, encouragement and enquiry must be continually offered to as many members as possible. It is extremely valuable for the secretariat to travel and visit, as well as receive visitors, in order to make personal ties. It would surely be useful, although expensive, to put on conferences from time to time, although it might be a delicate matter to limit invitations. Apart from these forms of personal contact; a general atmosphere of interest, respect and concern must be shown to exist on the part of the secretariat, as well as efficiency and effectiveness in getting information out.

One important aspect of maintaining morale is the sensitive matter of removing those who are no longer active in the field. In constrast to those projects which measure effectiveness by mere expansion of the network, irrespective of the dilution of participation inherent in such expansion, we have chosen to maintain our network at a certain size by removing those not contributing and replacing them with those who can contribute, as explained above (pp. 19-20). By publishing a regular membership list, we demonstrate to our network that quality is being maintained: only the active experts are included.

Good network morale, in summary, is really the product of a system devised to include as many as possible of the properties and strategies suggested above. We have, by our own efforts, demonstrated that, with great cost-effectiveness, network morale can be very high. With greater

resources and with the assistance of experiences like our own, Unesco can build even greater satisfaction.

IV LINES OF DEVELOPMENT OF NETWORKING BY UNESCO

Several suggestions are scattered through this paper concerning development of networking by Unesco. Let us attempt a summary here, while recognizing that, in the final analysis, great attention has to be paid to the needs and requirements of member countries, availability of networking services from other divisions of Unesco and budget considerations.

We are arguing that a key innovative area for networking activities is that of work in progress and we have delineated the properties that have made our own network of maximum usefulness to our members - panel membership, individual basis, informality, decentralization, etc. Even if these properties cannot be achieved in themselves, they should be accomodated as far as possible in a more formal structure. If a networking operation is to be developed in the end-result area as well, such properties will also be extremely helpful in maximizing true participation.

In any case, given the flood of information and rhetoric normally available, direct and honest presentation of real information, transmitted in a timely fashion, will independently make networking activities valuable to members. Isolation and specialization both require a service of straightforward information.

Budget considerations recommended, as a core, a print-based mail-distributed network, demonstrating, however, as many inter-personal collegial properties as possible. Such a network can be articulated into a complex of several print-based services and can be expanded into

a number of people-based services as well.

Some candidates for expansion include: a) various sub-fields in educational policy and planning that may prove to have different informational and membership requirements (see p.29), b) changes in Unesco policy towards member countries that may suggest a shift in emphasis or direction in the field, c) developments in the field that may require new information-sharing networks, d) developments, in either Unesco policy or the field, that may require closing down or redeveloping and redirecting then-existing network activity. Thus the complexity or variety of the knowledge to be communicated may prove to require a complex organization and distribution system. This system will have to be flexible enough in the light of changes in the future to permit dropping some networking activities and developing others, in somewhat the same way as the membership itself will change.

People-based services, that could be organized by the secretariat, already have a model in the expert-consultant or advisor roles developed in an international context. Such roles are relatively well understood and have been written about. The focus of people-based networking needs to be, on the one hand, on the formulation stage of projects - research, implementation or training - in which diplomacy and personal contact are particularly appropriate and, on the other hand, on the more ceremonial occasions, such as conferences, at which colleagues gather to share controversies, conclusions and results. Whereas conferences have known organizational problems, careful attention does need to be paid to the possibilities for formulation-stage services. The availability of such services has to be made known, but the initiative has basically to come from those

who will receive the expert advice if the service is to be effective.

In addition, given the continual development of countries and the continual arrival of new members into a network, there is always a demand for another type of service, that of provision of more basic information and assistance. Clearly, this is a point where end-result print-based networks have an important role to play as well, whether as a simple bibliographic service or a more sophisticated computer-assisted annotated bibliographic service. However, it has been precisely in the operation of such services that inter-personal contact has been particularly recommended in the literature: the bibliographic service is particularly impersonal.

Finally, there is no doubt but that the reception of visitors by the secretariat and, more effectively, strategic visits by it to the individual members or to gatherings such as conferences buttresses the network in a way no paper-based communication can. Such contacts, therefore, should be an integral part of the network or networks developed in educational policy and planning.

It will have been noticed that most of our suggestions and warnings about developing a network are relatively independent of the subject-matter covered. This, then, suggests a concluding thought: the development of a network with innovative features in educational policy and planning entails the development of a model that could probably be applied in any other field or sub-field of Unesco's activities. A network organizer would, therefore, be in a position to advise other divisions of Unesco on setting up and developing their own networks.

Whether or not this is done, it is certainly true that the cost-

effectiveness of organizing networking activity along the lines we have described is so self-evident and the need for such services so well demonstrated that every entry by Unesco, on a systematic basis, into such activity and services cannot but improve greatly educational policy and planning efforts around the world.

- END -

ED-77/CONF.803/4
PARIS, le 7 octobre 1977
Original anglais

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR L'EDUCATION, LA SCIENCE ET LA CULTURE

COLLOQUE SUR LES PROGRAMMES FUTURS EN MATIERE D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION DANS LE DOMAINE DES RECHERCHES SUR LA POLITIQUE ET LA PLANIFICATION DE L'EDUCATION

Paris, 21-25 novembre 1977

ORGANISATION D'UN RESEAU INTERNATIONAL D'INFORMATION SUR L'EDUCATION : PROCESSUS ET PROBLEMES

par

Roger Pritchard

Programme de financement international
de l'éducation

Ecole d'éducation

Université de Californie

Berkeley

(ED-77/CONF.803/COL.5)

TABLE DES MATIERES

		Page
I.	INTRODUCTION	3
II.	CONTEXTE ET PROPRIETES DES RESEAUX	4
	1. Contexte	4
	(a) International ou national	4
	(b) Participants possibles	5
	(c) Limites	6
	2. Principales propriétés	7
	(a) Contacts personnels ou mouvement d'informations	7
	(b) Caractère informel ou formel	9
	(c) Individus ou institutions	10
	(d) Centralisation ou décentralisation	10
III.	LA MISE EN PLACE D'UN RESEAU : PROCESSUS ET PROBLEMES	11
	1. Recrutement des participants	12
	2. Domaine couvert	14
	3. Support et transmission	16
	4. Coordination du réseau	17
IV.	GRANDES ORIENTATIONS DE RESEAUX DE L'UNESCO	19

I. INTRODUCTION/[1]

Nous tenterons de définir dans le présent document le processus d'établissement d'un réseau dans le domaine de la politique et de la planification de l'éducation et les problèmes que cela pose. Pour ce faire, et pour mettre en relief les caractéristiques novatrices de notre approche, que nous croyons être unique, nous commencerons par passer en revue le contexte général dans lequel doit fonctionner un réseau. Nous énoncerons ensuite les propriétés qu'un réseau doit posséder, selon nous, pour atteindre son objet et porter ses fruits. Enfin, nous récapitulerons, à l'intention des participants au présent Colloque et du Secrétariat de l'Unesco, certaines recommandations qui nous paraissent découler de notre analyse.

Les réseaux sont un moyen d'assurer le transfert de l'information au moment opportun. Leur nécessité tient à plusieurs raisons qui sont toutes bien connues. Nous en mentionnerons trois. Premièrement, la division du travail se traduit par l'isolement croissant des spécialistes. Quels que soient le pays ou la région, la discipline ou le thème, des mécanismes de diffusion de l'information aux spécialistes sont une nécessité. Deuxièmement, dans le contexte international, l'isolement géographique des experts - ce qu'un des membres de notre réseau a appelé "la solitude du coureur de fond" - s'ajoute à la division du travail et rend encore plus indispensable un mécanisme efficace de diffusion. Troisièmement - et ce phénomène est lié aux deux autres - lorsque l'information circule, il est fréquent que ce soit de façon irrégulière et qu'elle n'arrive pas où il le faut, bien qu'elle soit alors si abondante que le lecteur est noyé dans une mer de papier et de rhétorique, de considérations diffuses et souvent trompeuses. Dans de nombreux domaines, des publications ont maintenant été fondées pour couvrir et condenser le large éventail de la documentation disponible. Un réseau fonctionnant bien doit relier les experts isolés, offrir un courant sûr d'informations solides pouvant réellement être exploitées et, ainsi, créer et maintenir une communauté de participants actifs.

Jusqu'à présent, le développement de réseaux en éducation a consisté essentiellement à mettre en place des systèmes de diffusion de <u>résultats finals</u>, à savoir les publications, les communications, les actes de réunions, les conclusions ou bilans de projets, de programmes, d'expériences, etc. Ces systèmes de diffusion de résultats s'organisent presque toujours autour de bibliothèques. Le développement de systèmes automatisés de stockage et de restitution de bibliographies annotées, leur élargissement à des travaux non publiés, la suppression des stocks en double dans un groupe de bibliothèques, etc., sont des innovations relativement récentes. La bibliothèque demeure le principal dépositaire de l'information et les utilisateurs font parvenir leurs demandes par divers moyens au point de stockage et obtiennent la documentation stockée suivant les indications qu'ils donnent. Ainsi, le Bureau international d'éducation assure le fonctionnement d'un Service international d'informations et d'études sur les innovations éducatives (IERS) doté d'un budget de 600.000 dollars par an. Ses activités sont les suivantes : publication d'un bulletin bimestriel alternant avec une bibliographie également bimestrielle établie par ordinateur, ainsi que d'une série de brèves monographies paraissant irrégulièrement, et réponse à des demandes précises d'information.

La publication des résultats des recherches, des projets, de la formation, etc., est <u>l'aboutissement</u> d'un processus qui comporte toute une <u>série d'étapes</u> - de la conception à l'achèvement avant publication. Il est rare que des

---

1. Je tiens à remercier le professeur Guy Benveniste, de l'Université de Californie (Berkeley), qui a contribué à amorcer l'élaboration de notre approche réseau, et a formulé, ainsi que le professeur Isabel Pritchard, de l'Université du Texas (Austin), des critiques constructives au sujet de la première version du présent document.

informations sur ces diverses étapes soient diffusées, dans le meilleur des cas, autrement que sous forme d'annonces.

Pour donner à des experts relativement isolés à travers le monde le sentiment d'appartenir à une communauté, il est indispensable de laisser de côté la diffusion des résultats finals, d'attacher moins d'importance à la création d'un dépôt et de s'employer essentiellement à assurer la circulation d'informations sur les stades antérieurs à la publication que nous avons mentionnés. Ces informations doivent être présentées simplement et être accessibles à tous. Un bulletin publié par un petit secrétariat est le meilleur moyen d'atteindre cet objectif. Nous avons élaboré, dans le cadre de notre programme, un modèle simple portant sur un domaine limité de la politique et de la planification de l'éducation pour diffuser de cette manière des informations à travers un réseau. Il peut, nous semble-t-il, constituer le noyau novateur d'une opération plus ambitieuse d'établissement de réseau que pourrait entreprendre l'Unesco en éducation ou, au demeurant, dans tout autre domaine.

L'Unesco est toute désignée pour établir dans un contexte international des réseaux ainsi conçus. Aucune institution nationale, aucune nation, aucun groupe de nations, ne peuvent, en raison des considérations partisanes qui interviendraient nécessairement, rivaliser avec une organisation multilatérale.

Pour mener à bien cette tâche, il faut, toutefois, que le réseau qu'établira l'Unesco possède la totalité ou la plupart des propriétés que nous allons décrire. S'il n'en est pas ainsi, sa qualité s'en ressentira plus ou moins nettement et les participants disséminés à travers le monde ne seront pas servis comme il convient. S'il en est ainsi, notre expérience montre que cette approche est beaucoup plus efficace pour un moindre coût que les systèmes de diffusion de résultats finals.

Le fonctionnement de notre propre réseau, qui touche au minimum un millier de personnes, revient à une vingtaine de milliers de dollars par an. Il peut être exploité conjointement avec le service traditionnel de diffusion sur un réseau de résultats finals (ainsi que nous le faisons avec notre budget annuel de 20.000 dollars)/[1] ou séparément, si ce dernier service est offert dans un autre cadre. Il est aussi très souple et peut se développer dans plusieurs directions. Nous parlerons plus loin de certaines d'entre elles.

Le présent document constitue, à notre connaissance, la première analyse du contexte et des propriétés de ce type de réseau, ainsi que des stratégies propres à en maximiser l'efficacité. En tout cas, nous n'avons trouvé à ce sujet, dans le domaine de l'éducation, aucune publication exploitable. Il semble donc que nous proposions une approche novatrice et opportune des problèmes que pose l'établissement de réseaux. Ceux qui l'exploreront concrètement feront oeuvre de pionnier.

II. CONTEXTE ET PROPRIETES DES RESEAUX

1. Contexte

(a) International ou national

L'examen des modes nationaux de circulation de l'information fait apparaître de grandes divergences. Les systèmes politiques nationaux, l'organisation des systèmes scolaires et universitaires dans le contexte politique, le rôle des bureaucraties centrales et décentralisées dans le fonctionnement des systèmes éducatifs

1. Ce chiffre ne comprend ni le coût des livres achetés, ni la rémunération des bibliothécaires pour d'autres tâches connexes. Si l'on tient compte de ces éléments, le budget se monte à environ 30.000 dollars.

publics et privés, l'interaction des processus de recherche, de formation et de prise de décision sont, parmi d'autres, des variables institutionnelles à prendre en considération. La dimension, la population et le stade de développement de chaque pays constituent aussi des facteurs autonomes.

Dans le présent document, nous nous limiterons à la circulation internationale de l'information sur la politique et la planification de l'éducation au moyen de réseaux. Nous avons constaté qu'il est possible de constituer un réseau international qui puisse se raccorder à des systèmes nationaux, sans en être assez tributaire pour que des problèmes exigeant une analyse pays par pays se posent. Pour créer et maintenir une communauté d'experts relativement isolés, il suffit qu'ils soient capables de jouer un rôle actif dans le réseau sans qu'ils aient à remplir aucune condition particulière en ce qui concerne le cadre institutionnel dans lequel ils travaillent et leur horizon politique, étant entendu toutefois que le monde entier et divers types d'institutions doivent être couverts.

(b) Participants possibles

Quelles sont les personnes qui auront besoin du réseau et qui y contribueront ? Les spécialistes relativement isolés - chercheurs, formateurs et enseignants, responsables des politiques et de l'exécution des décisions - disposent maintenant, dans les Etats membres de l'Unesco, de canaux d'information. Des revues, des rapports, des comptes rendus de conférences, établis et diffusés par diverses institutions - gouvernements, universités, fondations privées, organisations internationales et régionales - fournissent ce service. Mais ces canaux sont incomplets et, en tout cas, ne fournissent aucun mécanisme immédiat systématique au moyen duquel exprimer une communauté d'intérêts. Il en est ainsi quels que soient le stade de développement ou le système politique du pays.

Indépendamment de cela, la somme des connaissances et des convictions se modifie assez vite dans ce domaine, à la fois sur les plans technique, stratégique et politique. Les systèmes éducatifs et les institutions elles-mêmes subissent des transformations soudaines et profondes, ainsi que le contrecoup d'initiatives prises sur la scène politique internationale. En outre, les individus qui font preuve de talent sont très demandés; ils peuvent bénéficier d'un avancement rapide et être souvent transférés d'une institution nationale ou internationale de planification ou de recherche à une autre, quitte à changer s'il le faut de domaine de spécialisation. Nous avons enregistré dans notre réseau, pour toutes ces raisons, un renouvellement de personnel d'environ 12 % par an/[1], mais avec un noyau stable. Ces diverses considérations rendent particulièrement approprié un réseau fonctionnant avec continuité, régularité et fiabilité et, naturellement, diffusant une documentation de bonne qualité.

Les participants éventuels, c'est-à-dire les personnes qui ont besoin d'informations circulant à travers le réseau et sont elles-mêmes susceptibles d'en fournir, sont, bien entendu, d'une manière générale, les personnes qui se consacrent à la recherche - théorique et pratique - à la formation et à l'exécution au niveau des politiques, de la planification et des projets, dans le domaine de connaissances et d'idées couvert par le réseau. Ce "public" variera beaucoup d'un pays à l'autre suivant les conditions politiques et bureaucratiques, le stade de développement, la dimension du pays et les autres variables mentionnées plus haut. Mais les spécialistes des réseaux internationaux doivent comprendre qu'aucune règle ne peut permettre d'identifier a priori les individus et les institutions

1. Les chiffres relatifs aux caractéristiques et à l'efficacité de notre réseau qui sont cités dans le présent document reposent sur les réponses faites par 40 % des participants à un questionnaire que nous avons envoyé à la totalité d'entre eux en mars 1977. Une analyse complète de la totalité des réponses reçues en définitive, qui provenaient de 50 % des participants, sera disponible en août 1977.

intéressés et agir en conséquence, en se fondant sur la situation réelle dans chaque pays. Toutefois, les individus ou institutions retenus doivent être actifs dans le domaine considéré tant qu'ils participent au réseau et laisser leur place à d'autres quand ils cessent leurs activités. Il va sans dire que cela peut poser des problèmes, qui seront analysés plus longuement dans une autre section (p.12, 13).

(c) Limites

Quels sont les processus de production de l'information exploitable dans un domaine donné ? Quels sont les éléments de ces processus que le réseau devrait capter et diffuser ? Quel sera, en tout état de cause, le contenu ou le domaine couvert ?

Indépendamment du contenu ou du domaine, le réseau doit prendre en considération une série de processus qui entrent en ligne de compte. En d'autres termes, de nouvelles idées sont conçues, de nouvelles connaissances produites, de nouvelles approches suggérées. Des idées, des connaissances et des approches plus anciennes sont rappelées, jugées plus appropriées. Les idées, les connaissances et les approches ne sont pas seulement, suivant des modalités stéréotypées, dérivées de la recherche, elles peuvent aussi provenir d'exécutants, de planificateurs ou, dans le cas que nous considérons, du monde de l'enseignement, de personnes qui travaillent concrètement sur le terrain et qui, il est permis de l'espérer, ont encore leur mot à dire - et j'entends par là non seulement les "enseignants" traditionnels, mais aussi les "étudiants". Quelle que soit leur origine, les idées, les connaissances et les approches sont expérimentées et diffusées, évaluées, exploitées de façon plus générale, jugées insuffisantes et abandonnées.

Toute cette série complexe, multidimensionnelle et multidirectionnelle de processus tend à s'articuler de nos jours autour des activités de recherche et de mise en oeuvre, et je pense qu'il faut prendre cela en compte en établissant des réseaux, tout en veillant à ce qu'ils restent ouverts à toutes les sources, sans discrimination. Cette ouverture est d'autant plus nécessaire que les universités ont une tendance avérée, en particulier, à trop s'intéresser à la théorie et que les bureaucraties ont une tendance tout aussi notoire à ignorer les besoins de la base. En outre, comme il faut prendre en considération la grande diversité des pays participants, de leurs besoins et du concours qu'ils peuvent apporter, un seul modèle de recherche et de mise en oeuvre, aussi moderne qu'il soit, est beaucoup trop étroit. Dans un réseau international, une large conception des processus en cours et des limites appropriées est indispensable.

Il n'est pas aussi difficile qu'on pourrait se le figurer, à la lecture de ce texte, de recueillir des éléments de ce processus pour les transmettre sur le réseau. Il y a en effet des "points de coupure" auxquels intervient une formalisation permettant une transmission. Je songe ici aux propositions, aux plans, aux rapports (d'activité, annuels ou finals), et aux autres documents, examens et évaluations.

Si l'on s'en tient aux pratiques traditionnelles, cinq à dix ans s'écoulent entre la première proposition et la publication du résultat final de l'expérience dans un ouvrage, un article ou une autre forme de communication officielle. La présentation des résultats à une conférence raccourcit souvent ce délai, mais les informations ne sont transmises qu'aux personnes ayant accès aux actes de la conférence. Le réseau que nous proposons doit donc avoir pour objet principal de capter et de transmettre des informations aux points de coupure antérieurs, y compris au stade de la proposition. C'est la meilleure manière de résoudre la contradiction entre le retard traditionnel de la publication par rapport à la recherche et à la planification et les besoins de chercheurs et d'institutions relativement isolés qui ont à faire face à une situation très mouvante, de sorte que des ressources considérables peuvent être économisées et l'efficacité multipliée si les informations sont mises en commun assez tôt. Nous proposons donc non seulement de réduire

les délais qu'implique la publication formelle (livres, articles) en transmettant des informations sur les rapports, les communications, la documentation, comme le fait l'IERS du Bureau international d'éducation, mais aussi de supprimer tout délai aux autres stades, y compris celui de la gestation, de l'éclosion des premières idées, de l'élaboration des premiers projets et approches, pendant lesquels une coopération, une information en retour et un soutien sont également possibles.

Nous suggérons, en un mot, qu'un réseau d'information remplisse au profit des participants une fonction de diffusion de nouvelles, en transmettant au moment où ils en ont besoin, et non plus tard, les informations dont la connaissance est, pour diverses raisons, importante pour eux. Une telle orientation suggère immédiatement un mode de présentation.

Le principal moyen de transmission est un bulletin qui couvrira au minimum (a) les activités importantes de recherche, de mise en oeuvre et de formation à tous les stades du processus; (b) les controverses parmi les spécialistes au sujet des approches, des idées, des méthodes, de la technologie, des politiques, etc. en vue de les éclairer en les révélant; (c) les occasions d'une prompte diffusion de l'information, comme les publications informelles ou les conférences; et peut-être (d) les résultats finals sous forme de publications, etc.

En outre, et du fait des situations différentes dans lesquelles se trouvent les participants, le réseau peut remplir une fonction d'aide au niveau de l'information et du soutien personnel. Cet aspect de la question sera analysé plus longuement par la suite (p. 14-15, 19-20).

Quant au contenu du réseau, il est bien entendu relativement indépendant des besoins en liens de ce type qui découlent de processus généraux, comparables dans la plupart des domaines, qui se produisent à travers le monde. Le présent colloque porte sur la politique et la planification de l'éducation. A cet égard, les problèmes de contenu se posent à la périphérie, où des décisions doivent être prises sur ce qu'on inclura ou exclura, compte tenu des crédits disponibles pour la mise en place et le fonctionnement du réseau, qui peuvent restreindre le champ d'action, et des cloisonnements bureaucratiques internes de l'institution qui en a la charge. Notre propre réseau a une portée relativement étroite : en nous concentrant sur les questions de financement, de coût et d'efficacité interne et externe sans en exclure arbitrairement d'autres, nous limitons notre champ d'action et axons nos efforts sur des questions techniques et non sur des questions idéologiques. L'établissement d'un réseau de portée plus générale devra être précédé d'une sérieuse réflexion sur les questions qu'il couvrira, sa dimension, ses subdivisions et d'autres variables du même ordre, qui posent des problèmes complexes.

2. Principales propriétés

(a) Contacts personnels ou mouvement d'informations

Nous avons déjà comparé la communication des résultats finals et de renseignements sur les travaux en cours comme s'il s'agissait essentiellement de faire circuler l'information. Mais une question préalable se pose : le système reposera-t-il sur des contacts personnels ou sur le mouvement d'informations ? En d'autres termes, dans le premier cas, on organise la circulation des personnes qui possèdent des connaissances ou en ont besoin, alors que, dans le second cas, on organise la circulation de l'information elle-même.

Il y a dans notre domaine plusieurs exemples de réseaux fondés ou au moins axés sur les contacts personnels. Dans une certaine perspective, l'enseignement lui-même peut être considéré comme la mise en place et l'exploitation d'un réseau de connaissances, généralement transférées d'un enseignant à ses étudiants mais pouvant aussi s'échanger entre des groupes de participants relativement égaux.

Ainsi, les activités de l'IIPE - formation et recherche étayées par diverses formes de documentation, y compris un bulletin - constituent un réseau de ce type. Un exemple plus net d'établissement d'un réseau de contacts personnels est fourni par les activités des experts, des consultants, des projets communs ou de coopération technique dans lesquels des connaissances sont propagées - généralement sous forme d'un échange entre les "techniciens" et les personnes connaissant les conditions locales - principalement grâce à des contacts et à une aide personnels, avec un appui documentaire. Le réseau de l'APEID, dont le Bureau régional d'éducation pour l'Asie de l'Unesco assure le fonctionnement, est intéressant à cet égard parce qu'il est particulièrement sensible à des considérations que nous examinerons tout au long du présent document. Le réseau IMTEC/ILC, qui fonctionne à partir d'Oslo (Norvège), mérite lui aussi d'être étudié de ce point de vue. Les conférences, les séminaires et les autres rencontres relativement formelles représentent aussi une forme de réseau de connaissances dans lequel des personnes qui ont quelque chose de nouveau à dire peuvent présenter personnellement une communication à un public afin qu'elle fasse l'objet d'un examen critique et d'un échange de vues.

Comme la circulation des personnes est beaucoup plus coûteuse que celle de l'information, les considérations de coût tendent à exclure la mise en place d'un réseau qui, tout en étant fondé sur des contacts personnels, couvre l'ensemble d'un domaine et soit généralement accessible. Face à la demande mondiale, les activités de l'IIPE sont extrêmement restreintes. Celles des missions techniques, des experts, etc. sont importantes à l'occasion, mais également restreintes. Les conférences sont utiles mais coûteuses. Bien que la formation, les consultations et les conférences aient leur rôle à jouer, il y a de très fortes chances pour que des contraintes budgétaires et des considérations de coût et d'efficacité imposent un réseau fondé sur le mouvement des informations où celles-ci, plutôt que des personnes, sont transférées à l'endroit où on en a besoin.

Dans les circonstances historiques actuelles, ce type de réseau s'impose pour d'autres raisons encore. De nombreux pays ont atteint ou atteignent un stade où ils disposent d'experts aussi valables que ceux d'autres pays. Ils ont donc besoin d'informations sur les nouveaux développements plutôt que d'une aide directe. Il y a à cet égard une grande diversité parmi les Etats membres de l'Unesco, mais un réseau d'information accessible à tous doit reconnaître cette réalité, sauf si l'on décide de répartir les membres en groupes en fonction de ces divergences. Nous avons jugé inutile de le faire. Toutefois, comme nous l'indiquerons ultérieurement (p. 15), diverses activités fondées sur des contacts personnels, notamment sous la forme de services de consultants, ont un rôle accessoire à jouer.

Nous avons constaté qu'il est fréquemment affirmé, dans les quelques écrits sur le sujet, que les réseaux fondés sur les contacts personnels sont les seuls qui vaillent la peine d'être mis en place. Deux arguments sont avancés pour étayer cette thèse. Premièrement, dit-on, la communication ne s'opère bien que lorsqu'elle est directe et, en particulier, lorsqu'elle s'établit entre des interlocuteurs qui se font face : telles sont les conditions dans lesquelles un échange d'idées peut réellement avoir lieu. Deuxièmement, les systèmes fondés sur la circulation de l'information ne fonctionnent pas parce qu'on ne lit pas ce qu'on n'a pas demandé; on est écrasé sous l'information et il est difficile, sinon impossible, de procéder à son dépouillement.

Si on veut que les réseaux fondés sur la circulation de l'information deviennent assez efficaces pour justifier des dépenses relativement faibles, il faut à l'évidence qu'ils aient autant que possible les propriétés associées aux relations entre personnes. Ils doivent, en particulier, être établis de manière à relier des individus plutôt que des institutions, et être informels et décentralisés. Ils devraient offrir un certain prestige, le sentiment d'appartenir à une communauté de collègues, un secrétariat aux réactions promptes qui offre un soutie

et un encouragement personnels, qui soit d'abord d'accès facile et fournisse des informations précieuses. Nous en viendrons bientôt à ces caractéristiques.

Mais d'abord, en anticipant quelque peu sur la troisième partie du document, nous voudrions indiquer brièvement comment nous avons répondu aux objections soulevées contre les réseaux fondés sur la circulation de l'information. Deux stratégies spécifiques reposant sur les propriétés décrites plus haut peuvent être mentionnées. Premièrement, pour obtenir que des informations non sollicitées soient prises en considération, nous avons constitué notre réseau comme on détermine la composition d'un groupe d'experts. Autrement dit, au lieu d'envoyer un peu aveuglément des informations à toutes les personnes dont le nom nous parvient d'une manière ou d'une autre, nous restreignons délibérément nos activités en ne cherchant à toucher, au niveau choisi, qu'un groupe d'experts spécialement invités qui doivent tous être actifs dans le domaine dont nous nous occupons. Le simple fait que la moitié de nos participants aient répondu volontairement à notre questionnaire d'évaluation et aient été unanimes à se prononcer en faveur du réseau témoigne de l'impact de celui-ci : ce taux de réponses est exceptionnellement élevé et ce net soutien inhabituel.

Notre seconde stratégie consiste à faire en sorte qu'il soit aussi facile que possible pour nos participants de se mettre en rapport direct les uns avec les autres, ce qui évite les contraintes de la centralisation. A cet effet, nous tenons tout particulièrement à transmettre avec chaque bulletin une liste à jour des participants avec leur adresse et à indiquer pour chaque information que nous y publions la source auprès de laquelle des renseignements complémentaires peuvent être obtenus. Notre évaluation atteste que les participants nouent entre eux de larges contacts. Non seulement chacun d'eux lit régulièrement le bulletin, mais près des trois cinquièmes sont entrés indépendamment en rapport avec un ou plusieurs autres participants après avoir lu une rubrique d'un des six premiers bulletins et plus de la moitié d'entre eux sont restés en relation. Si on ne sait où joindre les participants, ces contacts décentralisés, dont l'importance est cruciale, sont impossibles.

(b) Caractère informel ou formel

Le présent système de recherche/mise en oeuvre et de publication est le mode formel de diffusion de l'information actuellement en vigueur. Les conférences revêtent, elles aussi, un caractère formel que les communications, les rapports, les séminaires, les colloques et certains bulletins ne présentent pas à un tel degré. Les participants éventuels sont accoutumés à ces instruments et leur préparation comme leur diffusion obéissent à des routines et à des normes. Les bibliothèques sont les dépositaires; les ouvrages, articles, communications, actes, etc. sont les principaux supports. Les universités, les institutions et les gouvernements ont élaboré des systèmes formels pour les rassembler et les diffuser.

Nous avons dit que le délai qui s'écoule entre le moment où une activité est entreprise et celui où ses résultats sont publiés exige un service intermédiaire sous forme d'un support d'information axé sur les nouvelles. La question du caractère plus ou moins informel de ce support est à examiner dans ce contexte. Si l'on accepte notre affirmation de la nécessité de faire du réseau à mettre en place une infrastructure propice aux relations interpersonnelles, il en découle que l'approche doit être aussi informelle que les circonstances le permettent. Qu'une invitation formelle à participer soit lancée ou non, il faut s'attacher, pourvu que l'exigence de clarté soit satisfaite, à donner un caractère informel à la communication, à son support, à la présentation et au mode d'impression des informations, etc. Tout en veillant à la qualité des informations rassemblées, le Secrétariat doit en outre assumer la responsabilité d'encourager les participants et de leur faire connaître les réactions aux informations qu'ils donnent.

Le caractère informel doit être concilié avec l'impératif de clarté. Comme nous l'avons dit, le volume et la phraséologie des publications et des comptes rendus de conférences et les rites qui s'y associent sont tels que les utilisateurs, qui, quelles que soient leurs fonctions, sont souvent surchargés de besogne, aspirent vivement à une circulation informelle d'informations honnêtes et directes sur ce qui se passe dans leur domaine de spécialisation.

La question du moral est toujours importante pour des personnes qui se connaissent à peine. C'est une des raisons pour lesquelles les contacts personnels doivent, comme nous l'indiquons plus loin (p. 18), constituer un des piliers du réseau.

(c) Individus ou institutions

Pour les motifs exposés ci-dessus, il est de beaucoup préférable de construire un réseau d'individus plutôt que d'institutions. Ce dernier type de réseau se prête à la communication d'informations de caractère formel : bulletins des nouvelles acquisitions des bibliothèques, systèmes automatisés d'information, actes de conférences, etc. Mais, pour les raisons indiquées, ces réseaux formels n'ont tout simplement ni le pouvoir ni le caractère immédiat des réseaux personnels, où les éléments formels sont très réduits et les informations partagées en tant que nouvelles par des personnes qui peuvent à la fois apporter une contribution et répondre à celle des autres.

S'il n'est pas possible de construire une base de participants individuels, il est essentiel que les institutions participantes désignent un individu actif dans le domaine considéré pour coordonner le courant d'information de l'institution vers le réseau et communiquer aux intéressés, à l'intérieur de celle-ci, les informations en provenance du réseau. Dans notre réseau, qui se compose entièrement d'individus (bien que les participants restent toujours libres de transmettre les documents qu'ils reçoivent à leur bibliothèque), nous avons constaté qu'environ deux cinquièmes des participants ne communiquent leur bulletin à personne, mais que, pour les trois cinquièmes qui les communiquent à des collègues ou à d'autres, le bulletin a environ 5,75 lecteurs par exemplaire et par numéro - chiffre extrêmement élevé pour ce type de publication. Par conséquent, si notre réseau proprement dit regroupe 200 personnes, notre public connu de lecteurs est d'environ 800 personnes, avant tout emprunt à une bibliothèque. Certains de nos participants jouent donc en fait le rôle de coordonnateur dans leur institution, généralement de façon officieuse. Cette coordination se traduit, à son tour, par une forte réduction des dépenses d'impression et de diffusion du réseau, et par un moindre effort à fournir pour obtenir des informations d'un réseau dont la dimension est en réalité quatre fois supérieure.

(d) Centralisation ou décentralisation

Lorsqu'un réseau reçoit et diffuse des informations, il centralise nécessairement son fonctionnement tout en rendant difficile ou impossible à ceux qui envoient et reçoivent l'information de communiquer entre eux. Nous recommandons d'éviter un tel système. Outre que cette centralisation accroît gratuitement le pouvoir des bureaucrates centraux qui contrôlent l'information, elle augmente le formalisme et contrecarre toute velléité de contacts personnels. En effet, on construit ainsi une roue avec des rayons mais sans jante, au lieu d'un vrai réseau dans lequel des liens s'établissent à travers sa trame et non seulement en passant par le centre. Ce système est approprié quand un bulletin sert essentiellement à donner des informations sur l'institution qui le publie comme c'est le cas du Bulletin de l'IIPE. Mais, dans un réseau tel que le nôtre, chaque membre offre des informations à tous les autres membres susceptibles d'être intéressés. Lorsque le but essentiel est de maximiser la libre circulation de l'information parmi les participants, tous les moyens qui s'offrent doivent être utilisés. Les contacts indépendants entre les participants sont donc un élément indispensable. Le fait

que la circulation de l'information est collectivement encouragée et aménagée au profit de tous, comme lorsque des collègues se rencontrent, conditionne le moral des participants. Ce type d'entreprise collective, inhabituel ou absent dans un système normal de publication formelle, doit faire l'objet de soins et d'un soutien constants. Comme les membres ne sont pas habitués à l'idée de mettre en commun, routinièrement et informellement, par l'intermédiaire d'un réseau de transmission de textes écrits, des informations actuelles considérées comme des nouvelles, tout doit être mis en oeuvre pour leur montrer que cela en vaut la peine. L'institution qui organise le réseau devrait donc s'attacher davantage à remplir le rôle d'un secrétariat que celui d'un comité de rédaction, à raffermir le moral des participants qu'à juger sévèrement les contributions faites et, assurément, à faciliter la transmission de l'information qu'à remplir une fonction de dépositaire. Si les participants au réseau sont soumis à un filtrage préalable, les problèmes de qualité ne risquent pas de prendre des proportions trop considérables et peuvent être surmontés, comme nous le montrerons plus loin (p. 12, 13, 16).

III. LA MISE EN PLACE D'UN RESEAU : PROCESSUS ET PROBLEMES

Analysons maintenant les processus qu'implique et les problèmes que pose la mise en place d'un réseau international. A cet effet, nous nous inspirerons de notre expérience de la mise en place et du fonctionnement d'un réseau d'information sur les coûts, le financement, l'efficacité et la planification de l'éducation, dont le centre est l'Ecole d'éducation de l'Université de Californie (Berkeley) et le financement assuré par le Département d'Etat du gouvernement des Etats-Unis. Notre réseau offre un modèle simple, à la fois dans son ensemble et en ce qui concerne ses principales caractéristiques novatrices, essentiellement en raison de contraintes budgétaires. Avec une dotation plus importante, un éventail beaucoup plus large de services pourrait être utilement mis en place, comme nous le montrerons par des indications plus systématiques dans la dernière section au document (p. 19, 20). Du point de vue de l'organisation, nous considérons ces services comme des services subsidiaires qui peuvent déjà être fournis ou pourraient l'être par d'autres divisions de l'institution qui établit le réseau.

Nous publions un bulletin, axé sur les travaux en cours, qui est communiqué à un noyau de quelque 200 experts travaillant sur le terrain, ainsi qu'une liste des ouvrages nouvellement acquis et une bibliographie diffusées à quelque 300 individus et institutions intéressés, nous distribuons les publications de notre programme, recevons des experts et collaborons avec eux. Le budget consacré aux deux premières activités (de l'ordre de 20.000 à 30.000 dollars par an)/[1], représente de 10 à 15 % environ du montant total des fonds que nous consacrons à notre programme.

Notre expérience peut être généralisée dans la mesure où les questions et les problèmes que les organisateurs de réseaux peuvent s'attendre à rencontrer sont similaires, et nous pouvons donc suggérer des stratégies qui leur permettront de réussir. La première partie du présent document a déjà défini les caractéristiques à donner au réseau pour maximiser la qualité des participants, de l'information et du secrétariat. Des participants doivent être trouvés et incités à fournir des informations; celles-ci doivent être de haute qualité; le secrétariat doit les diffuser de manière fiable, opportune, claire et attrayante, montrant ainsi aux participants relativement isolés qu'un service vraiment utile est fourni et qu'il peut déboucher sur la création de nouveaux liens entre eux sur la base d'intérêts et de projets communs.

Nous nous proposons d'examiner de manière plus approfondie les questions à prendre en considération et les problèmes que l'on rencontre souvent sur les plans :

1. Voir note, p. 4.

(a) du recrutement des participants, (b) du domaine couvert, (c) de la détermination des supports et des modes de transmission et (d) de la coordination du réseau et du maintien du moral. Nos efforts portent essentiellement sur le service particulier et novateur que nous offrons : le bulletin. Mais nous sommes persuadés que les considérations qui s'appliquent à cet égard s'appliquent aussi à d'autres services possibles, y compris les services traditionnels. Notre bibliothécaire, Ron Heckart, fait maintenant régulièrement figurer dans le bulletin des nouvelles acquisitions une liste des noms et adresses des éditeurs de chaque ouvrage reçu. Là encore, il s'agit d'un moyen simple et peu coûteux de mettre nos lecteurs en rapport direct avec la source d'information. Plus généralement, l'étude des caractéristiques de notre réseau et des stratégies, tactiques, questions et problèmes qui y sont liés seront riches d'enseignements pour ceux qui envisageraient une action plus complexe.

1. Recrutement des participants

En adoptant la méthode de recrutement que nous avons évoquée aux pages 8 et 9, on réunit certaines conditions qui accroîtront les chances de succès. L'invitation d'un groupe d'experts, notamment par une institution qui a déjà acquis par elle-même un certain prestige, confère aux participants un prestige qu'aucun réseau centralisé à circulation générale ne saurait offrir. Ce type d'invitation offre, par-delà la simple nécessité de mettre l'information en commun, un mécanisme permettant d'associer régulièrement aux activités des personnes à même de faire des contributions intéressantes. La nécessité de recevoir des informations est en général plus fortement ressentie que la nécessité d'en transmettre. Tous les stimulants possibles doivent être employés pour triompher de la force d'inertie qui se manifeste à cet égard.

On pourrait aussi envisager une rétribution pour certaines ou la totalité des informations soumises qui sont incluses dans un bulletin ou utilisées d'une autre manière. Nous n'avons pas retenu ce stimulant matériel pour notre réseau international à cause des problèmes budgétaires et administratifs que cela aurait posé, mais c'est une option viable si l'institution qui assure les tâches de secrétariat dispose des moyens nécessaires. En l'absence d'un tel stimulant, le fonctionnement du réseau doit pouvoir s'appuyer sur des considérations de prestige et sur la perception de la nécessité de communiquer informellement des renseignements concernant les travaux et les projets en cours. Nous avons constaté que ces motivations sont suffisantes.

Si ce mode de recrutement est adopté, la question des procédures d'invitation est délicate. Qui sera invité et qui ne le sera pas ? Une fois défini le domaine couvert par le réseau, la tâche est relativement facile. En ce qui nous concerne, nous avons commencé par inviter tous les individus dont les capacités étaient connues et qui travaillaient dans le domaine sur lequel nous voulions faire porter nos efforts. Dans une lettre uniforme d'introduction, nous avons indiqué à quelle institution nous appartenons, exposé les buts que nous nous assignons et lancé une invitation à participer à nos activités tout en demandant aux intéressés de nous adresser un curriculum vitae et de nous faire connaître les noms d'autres personnes méritant d'être prises en considération. Lorsque nous nous sommes adressés à des personnes que nous ne connaissions pas auparavant, nous avons modifié les termes de notre lettre pour indiquer que leurs noms nous avaient été suggérés et que nous aimerions les inviter à participer à nos activités à condition qu'elles accomplissent actuellement des travaux se rapportant au domaine en question.

Pour construire le large réseau que nous envisagions, nous voulions : (a) faire place à la fois aux spécialistes bien connus et aux nouveaux venus dans le domaine, (b) maintenir l'équilibre entre les universités, les gouvernements, les organisations internationales et régionales et les fondations privées, et (c) couvrir une aire géographique aussi étendue que nous le permettaient des contraintes comme l'implantation du secrétariat dans un pays donné (Etats-Unis d'Amérique) et la source de financement (USAID). Ces buts ont orienté et finalement

dicté nos choix en ce qui concerne les individus à inviter. Autre contrainte : nous devions nous limiter à quelque 200 personnes pour des raisons budgétaires et pour assurer un certain prestige aux participants. Il s'est parfois révélé nécessaire de faire suivre une invitation initiale d'une seconde invitation spéciale lorsqu'il s'agissait de spécialistes bien connus, de personnes occupant des positions clés ou de personnes travaillant dans des pays dont la représentation était nulle ou pauvre/[1].

Les difficultés que soulève cette approche sont relativement peu nombreuses, pourvu que le secrétariat s'attache à bien connaître la carte internationale des actions en matière de politique et de planification de l'éducation et les individus qui ont du poids dans ce domaine. Certains individus sont portés à suggérer le nom de leurs amis personnels et de leurs collègues. Pour éviter cet inconvénient, ainsi que pour des raisons budgétaires, il est important d'expliquer, en insistant autant qu'il le faut, que virtuellement toutes les institutions sont suffisamment représentées par un ou deux individus jouant le rôle de coordonnateurs. Le point capital est de veiller à ne recruter que des individus actifs en indiquant très clairement que seuls les noms de personnes répondant à ce critère doivent être donnés.

Il arrive toutefois que des individus qui n'auraient pas dû l'être soient retenus. Pour faire face à ce problème et à la question distincte du renouvellement relativement rapide des spécialistes de ce domaine, nous avons adopté la méthode suivante. Lorsqu'un participant est totalement inactif pendant un an (ou une autre période définie), ou même lorsqu'il n'apporte aucune contribution au bulletin, nous envoyons une lettre pour signaler que la participation doit être justifiée par un concours actif, demander si l'individu en question travaille toujours dans le domaine en cause et indiquer qu'il ne sera plus considéré comme participant au-delà d'une certaine date, sauf s'il entre en contact avec nous, de préférence en apportant une contribution. Il apparaît donc qu'indépendamment du mécanisme de filtrage initial, qui de temps à autre ne remplit pas sa fonction, et en raison du renouvellement du personnel, un mécanisme de filtrage ultérieur est indispensable. Un recrutement continu l'est en conséquence également, à la fois pour associer au réseau de nouveaux individus travaillant dans de nouvelles institutions ou dans des pays qui n'étaient pas touchés auparavant ou n'étaient pas actifs dans ce domaine et pour remplacer les participants qui ont cessé de collaborer. Si le succès d'un réseau est parfois mesuré à son expansion, nous le mesurons, quant à nous, à la qualité des échanges. Pour que celle-ci soit aussi élevée que possible, nos sources d'information doivent être actives, valables et motivées à contribuer, ce qui nous impose un recrutement continu. Il existe cependant un noyau fidèle de participants qui travaillent plus durablement dans notre domaine. Nous avons enregistré un taux de renouvellement de 24 % en deux ans, mais les autres participants sont dans la même institution depuis six ans en moyenne (y compris certains universitaires qui ont déjà à leur actif de nombreuses années de service).

L'image politique de l'institution qui finance le réseau pose d'autres problèmes qui se répercutent sur le recrutement. Dans notre cas, une base universitaire est en tant que telle un atout. Mais nous avons constaté que notre financement unilatéral - qui nous distingue d'institutions comme l'Unesco dont le financement est multilatéral - nous a empêchés de recruter, totalement ou partiellement, des ressortissants de certains pays ou des participants ayant certains points de vue politiques parce qu'ils ne voulaient pas, par principe, s'associer à nous. C'est là une question d'image politique, parce que l'institution qui nous finance se fait un devoir de nous laisser libres de définir à notre gré l'orientation de nos publications.

---

1. Nous avons à présent 207 participants dans quelque 60 pays et 15 organisations internationales et régionales.

Pour cette raison et pour d'autres que nous avons déjà mentionnées, la meilleure démarche est de s'attacher à maximiser l'information, les débats et les échanges de vues sur les questions controversées en utilisant à cet effet les supports dont on dispose. Lorsqu'on met en place un réseau destiné à remplir une fonction d'information, il faut que les participants effectifs ou éventuels constatent autant que possible qu'on n'a aucun parti pris politique ni aucun intérêt à contrôler la circulation de cette information, pour des raisons bureaucratiques ou autres. Ainsi, le contenu du bulletin est déterminé dans toute la mesure du possible par les renseignements qui parviennent à la rédaction et la circulation de l'information se trouve maximisée.

2. Domaine couvert

Notre bulletin, qui relie environ 200 spécialistes d'un domaine relativement limité de l'éducation, nous a permis de diffuser régulièrement des informations précieuses. Dans les huit bulletins trimestriels comportant environ 16 pages chacun que nous avons publiés jusqu'à présent, nous avons, tout en fournissant d'autres types d'information, donné des indications sur plus de 120 projets et programmes portant sur notre domaine, à divers stades de réalisation.

Bien que la majorité des contributions aient été faites à la seule initiative de la personne qui a soumis l'information, nous avons demandé nous-mêmes des renseignements dans certaines circonstances, notamment : (a) lorsqu'il nous paraissait important d'encourager les participants ayant moins confiance en eux mais faisant du bon travail, (b) pour obtenir le concours de spécialistes occupés et influents qui, à bien des égards, n'ont pas besoin du réseau parce qu'ils occupent des positions qui leur assurent toutes les informations dont ils ont besoin, (c) lorsque certaines questions tendaient à être négligées et qu'il nous a semblé nécessaire de demander à des individus qui poursuivaient des travaux s'y rapportant de nous envoyer des informations ou de faire connaître leur point de vue pour ouvrir un débat. Mais, en général, les personnes qui travaillent à des projets nous envoient assez facilement des informations succinctes sur leurs activités.

L'objectif principal étant de faire connaître les travaux en cours, deux types de contributions sont indispensables : les unes pour donner des informations à leur sujet aux autres participants et les autres pour définir des positions ou exprimer des points de vue sur les questions controversées. Les informations, qui portent directement sur des faits concrets, nous sont, naturellement, transmises en abondance. En revanche, les opinions doivent dans l'ensemble être sollicitées. Ce deuxième type de communication appelle peut-être plus particulièrement une rétribution parce qu'il exige beaucoup plus de travail et qu'il ne permet pas de découvrir que d'autres spécialistes travaillent sur le même problème ou s'y intéressent. Il est pourtant indiqué de consacrer une section du bulletin aux points de vue : plus l'évolution est rapide dans un domaine, plus il suscite de controverses et il convient donc, dans la mesure du possible, qu'une publication informelle en fasse état. Il est incontestable, toutefois, que les colloques remplissent mieux cette fonction, à condition que leurs actes soient publiés. Si on dispose de fonds à cet effet, il y a lieu, par conséquent, de les considérer comme un service auxiliaire du réseau.

Si le bulletin porte surtout sur les travaux en cours - de quelque type qu'ils soient - parce que son but principal est de diffuser aussitôt que possible des nouvelles sur ces travaux et de créer ainsi une communauté d'intérêt qui "court-circuite" les rigidités et la lenteur du système formel, il faut aussi se préoccuper des travaux d'élaboration et, bien entendu, de la diffusion des résultats préalablement à une publication complète ou formelle.

En ce qui concerne l'élaboration, nous avons essayé de créer une section de "demandes d'assistance", mais avons échoué dans une certaine mesure. Naturellement, on hésite toujours un peu à faire publiquement état de ses doutes et de ses idées

en gestation. En conséquence, il semble qu'il vaille la peine de mettre en place, par l'intermédiaire du secrétariat, un système moins public permettant de faire part à titre privé des idées qu'on a eues et des problèmes qu'on a rencontrés. Le secrétariat s'enquiert alors discrètement sur les experts que cette communication pourrait intéresser ou sur les personnes qui pourraient être disposées à collaborer avec son auteur, ou assure lui-même, indépendamment de ses autres tâches, un service plus formel de consultation. Des services de ce genre ont déjà été créés et il est donc possible de tirer parti de l'expérience acquise à cet égard. Le service de mise en commun de l'information tend à devenir en l'occurrence un service d'aide personnelle et il peut être préférable de le centraliser plutôt que de maintenir la décentralisation en se bornant à imprimer une notice dans le bulletin.

La diffusion des travaux préalablement à la publication des résultats finals peut être assurée de plusieurs manières. On peut, par exemple, donner dans le bulletin une liste complète des conférences prévues dans le domaine considéré, avec indication de l'endroit où s'adresser pour obtenir des renseignements à ce sujet et, le cas échéant, un résumé des travaux présentés. La publicité faite aux conférences est habituellement limitée et leurs actes ont une diffusion restreinte. Un bulletin peut donc rendre des services précieux non seulement en annonçant ces réunions, mais en les soumettant à un examen critique.

Il est intéressant de noter que nous avons eu beaucoup de mal à trouver des filières pour nous informer régulièrement sur les conférences. Ces difficultés semblent imputables au caractère informel de notre réseau, mais aussi, et c'est plus important, au fait qu'il n'existe aucun système général d'organisation des conférences, de sorte que leur tenue est relativement improvisée. Si les individus sont tout naturellement incités à nous parler de leurs travaux ou de ceux de leurs collègues, ils n'ont pas les mêmes motifs de nous mettre au courant des conférences, sauf dans le cas peu fréquent où ils en sont les organisateurs. L'Unesco est peut-être mieux placée, par conséquent, pour offrir ce type de service.

La création d'une section d'annonces est une autre manière d'obtenir des informations sur la diffusion des travaux. Cette section comprend tout ce qui ne trouve pas place ailleurs et fournit souvent des informations sur les diverses étapes de la diffusion : les participants au réseau souhaitent en effet donner de la publicité à leurs travaux.

Indépendamment de la liste des nouvelles acquisitions de bibliothèques, qui ne couvre que les résultats finals, la façon la plus utile de couvrir la diffusion consiste probablement à créer dans le bulletin une section relative à la suite donnée aux projets dont il a déjà été question à un stade antérieur. A cet effet, nous demandons maintenant des renseignements sur la suite donnée, jusqu'à la phase finale, aux projets qui ont déjà fait l'objet d'une information, en envoyant s'il le faut une lettre personnelle.

D'autres bulletins que nous avons vus sont surtout axés sur les activités des individus et donnent des indications sur la progression de leur carrière, leur transfert dans d'autres institutions et leurs publications. Nous avons décidé de ne pas donner ce genre d'informations afin de réserver toute la place dont nous disposons aux informations sur les travaux, qui doivent sans nul doute être considérées comme primordiales. D'ailleurs, nous avons découvert que nos participants n'y tenaient pas vraiment, ce qui nous a confirmé dans notre position.

Comme nous avons opté pour une conception décentralisée ou collective du réseau, notre bulletin, contrairement à beaucoup d'autres, ne s'étend pas sur notre propre institution ou sur ce que nous estimons important que nos lecteurs pensent ou fassent. Outre que l'adoption d'une attitude non élitiste, où chacun est traité en collègue, ouvre de nouvelles voies de communication, les crédits qu'exige le fonctionnement du secrétariat sont considérablement réduits puisque aucun effort n'est déployé pour accumuler et contrôler l'information.

Par ailleurs, en raison du processus de filtrage des participants, nous avons eu relativement peu de problèmes de qualité. Nous n'avons refusé qu'une ou deux contributions sur quelque 200, nous en avons amélioré plusieurs en demandant des informations complémentaires, nous en avons largement récrit ou élagué un certain nombre, mais la plupart nous sont parvenues sous une forme utilisable, sauf que certaines ont dû être traduites. La tâche du rédacteur en chef est donc considérablement allégée par rapport à celle des responsables d'une opération ordinaire de rassemblement d'informations. Elle n'est lourde que lorsqu'il faut solliciter des contributions et mettre les textes reçus en conformité avec les normes habituelles d'un bulletin.

Il convient de répéter ici que le type d'informations couvert et, en particulier, la conception du bulletin sont relativement indépendants du contenu effectif des informations transmises ou en d'autres termes des thèmes ou disciplines considérés. Une description analytique telle que celle-ci pourrait donc s'appliquer à de nombreux domaines d'action de l'Unesco.

3. Support et transmission

Les supports et les moyens de transmission, notamment la présentation, la langue utilisée, la conception des articles, les exigences de clarté, la mise en page, la taille de la publication, sa périodicité et la vitesse de diffusion, devraient être définis dans leurs grandes lignes dès les premiers stades de l'établissement du réseau. Nous estimons que, pour desservir un groupe de spécialistes disséminés assez loin les uns des autres à travers le monde, il faut recourir au support le plus largement accessible - l'imprimé - et au système de diffusion qui est lui aussi le plus largement accessible - service postal. L'imprimé offre une vaste gamme de modes de présentation, du plus formel au plus informel, ce dernier ayant le prix de revient le plus faible. Le service postal international fournit, quelles que soient ses défaillances, un système de distribution comparativement bon marché et fiable, en particulier lorsque l'acheminement se fait par avion. Le type de réseau novateur que nous avons décrit doit s'articuler autour d'un bulletin auquel s'ajoutent des correspondances individuelles et que complètent, d'une part, un réseau plus formel de communication des résultats finals fondé sur une bibliothèque et, d'autre part, diverses occasions de rencontres personnelles : conférences, consultations d'experts, etc.

Tous les textes imprimés doivent être aussi clairs que possible pour remplir leur mission d'information et il faut donc bien réfléchir à leur conception, à leur mise en page, à leur présentation, à la langue utilisée et à leur dimension. Nos crédits étant limités, nous avons été forcés de publier une seule édition, en langue anglaise - contrainte rigoureuse sur le plan international. Il conviendrait certainement que l'Unesco reçoive et publie des communications dans un aussi grand nombre de langues que possible. Cela permettra un assouplissement par rapport à notre publication assez austère en une seule langue. Il y a lieu de consulter des graphistes familiarisés avec les divergences culturelles pour assurer une présentation attrayante sans rien perdre sur le plan de la clarté et de la simplicité et d'appliquer les règles normalement suivies par les journalistes en matière de titres et de division en paragraphes, sous-paragraphes, etc. pour rendre la publication facile à lire.

Un mode de présentation uniforme des projets, des programmes, de la suite qui leur est donnée, etc. aide auteurs et lecteurs. La tâche de ces derniers est également facilitée si les pages consacrées à ces informations sont agencées de façon que chaque activité fasse l'objet d'une rubrique distincte. L'évaluation que nous avons faite en ce qui nous concerne a montré que près des deux tiers des participants commencent par parcourir le bulletin avant de lire entièrement les rubriques qui les intéressent particulièrement, alors qu'un cinquième d'entre eux lisent rapidement la totalité du bulletin et que les autres en lisent la totalité soigneusement. Autrement dit, non seulement un groupe apparemment homogène de lecteurs

témoigne d'intérêts divergents mais, pour la majorité d'entre eux, il est extrêmement important de trouver des modes de présentation permettant de gagner du temps. Il est également important d'offrir plus qu'une référence annotée : il faut donner suffisamment d'informations sur l'organisation, la théorie, le niveau d'action, les méthodes, les dates, etc. (suivant le cas) pour permettre au lecteur de déterminer s'il vaut la peine de se renseigner davantage sans avoir à fournir les efforts qui sont en général indispensables lorsque les notices sont succinctes. Enfin, bien entendu, le nom et l'adresse d'une personne à contacter doivent être mentionnés. Dans tout cela, le principe directeur consiste à accroître la circulation de l'information en assurant une clarté, une lisibilité et une facilité de contact maximales. Les mêmes principes valent pour les activités de transmission formelle des résultats finals, pour laquelle les modes de présentation sont déjà plus uniformisés, de sorte qu'on comprend mieux comment il convient d'utiliser le support.

La taille et la périodicité du support - dans notre cas, le bulletin imprimé - sont également liées aux besoins des lecteurs. La taille, c'est-à-dire la longueur, doit correspondre à ce qu'une personne occupée peut raisonnablement assimiler dans un bref laps de temps. Une certaine souplesse est possible à cet égard. Mais si le volume des informations à transmettre s'accroît, la périodicité doit être modifiée en conséquence, à moins que certaines rubriques ne soient raccourcies ou abandonnées. Du point de vue de la rédaction, une périodicité régulière est indispensable pour démontrer que le bulletin est fiable. Des dates limites devraient aussi être fixées pour chaque numéro afin de mettre en évidence le rapport qui existe entre la valeur de l'information et le temps que prend sa communication.

Pour produire rapidement le bulletin, nous utilisons une machine à écrire IBM Mag Card/A, qui permet des corrections faciles. Des corrections peuvent aussi être apportées grâce à certains systèmes de programmation par ordinateur avec affichage visuel, ce qui peut être commode si le rédacteur en chef est en voyage et a accès à un terminal.

L'impression se fait sur du papier courant par offset ou par un autre procédé bon marché. Là aussi, comme on s'attache à donner au bulletin un caractère informel justifié par son caractère d'instrument de travail, il n'est pas nécessaire de prévoir une impression de qualité supérieure sur du papier épais et glacé.

En raison des faiblesses du service postal international et afin de communiquer promptement l'information, nous avons choisi de transmettre notre bulletin par avion et nos listes des nouveaux ouvrages acquis par voie de surface. Nous constatons que sept de nos participants étrangers sur dix considèrent que la transmission par avion est indispensable. Ce mode de transmission nous a posé peu de problèmes : 3,5 % de nos participants seulement n'ont pas reçu tous les numéros que nous leur avons envoyés jusqu'à présent. En revanche, la transmission par voie de surface a donné lieu à plusieurs plaintes et nous voudrions l'abandonner pour certaines régions.

4. Coordination du réseau

Il est probable que l'Unesco a déjà rassemblé une longue liste de noms d'institutions et d'individus. Si elle fonde le recrutement des participants sur les mêmes principes que nous, le processus à suivre sera différent. Il s'agira sans doute pour elle de définir des critères d'exclusion ou d'inclusion plutôt que de trouver un public. Grâce à une telle liste, les activités de transmission des nouvelles pourront démarrer assez vite, une fois qu'on aura défini des critères d'inclusion et pris contact avec des individus actifs.

La taille du secrétariat constitué pour ce système de transmission d'informations est naturellement fonction de la complexité et de la diversité des services offerts, des domaines couverts et du niveau des experts desservis. Toutefois, une

expérience du journalisme est certainement nécessaire pour mettre sur pied un système où seront évitées les caractéristiques peu attrayantes des publications bureaucratiques. Des compétences sont également indispensables pour organiser suivant un calendrier bien conçu le processus de production et de diffusion. Le secrétariat doit aussi avoir la capacité d'établir et de maintenir par écrit des contacts personnels, que des crédits soient ouverts ou non pour des rencontres. Si l'échelle est large, le recours à des rédacteurs en chef ou à des coordonnateurs régionaux responsables de la collecte et de la diffusion de l'information peut aussi être un facteur d'attraction en permettant de fournir un service plus complet. Ces individus doivent être actifs dans le domaine considéré et particulièrement bien placés pour obtenir des renseignements sur les travaux en cours dans la région et les transmettre, ainsi que pour découvrir de nouveaux participants actifs au réseau.

L'Unesco couvrant la totalité du domaine de la politique et de la planification de l'éducation, il y aura peut-être lieu d'élargir les activités du réseau, et donc le secrétariat, en mettant en place des sous-réseaux. Des contenus et des thèmes différents exigent un infléchissement différent de l'approche. Le domaine que nous couvrons - le financement et la planification de l'éducation - est un domaine établi où la transmission de l'information peut, typiquement, s'organiser à l'échelle d'un système. En revanche, l'éducation non formelle ou la technologie de l'éducation constituent des domaines dont le contenu est relativement nouveau et il faudra peut-être que des informations de base soient diffusées, dans un premier temps, par un dépositaire central, alors que les projets spécifiques seront peut-être beaucoup plus localisés et décentralisés. Un réseau plus large peut donc être nécessaire dans les contextes où les cas d'application pratique qui s'offrent sont beaucoup plus nombreux.

Indépendamment de ces divergences liées au contenu et au thème, le flux continuel de nouveaux venus dans le domaine peut non seulement nécessiter des programmes de formation, mais aussi rendre souhaitable le développement de services chargés de fournir des informations de base. Ces services impliquent qu'il y ait, comme c'est déjà le cas parfois, un dépositaire central. Ils se concrétiseraient par la création d'un réseau distinct pour un public particulier - les nouveaux participants et non les anciens collègues.

Le développement de ces services au-delà de la diffusion de nouvelles est une question à débattre. La taille des réseaux et leurs applications sont très variables. Le budget peut aller de 20.000 dollars pour le dispositif le plus simple à plusieurs millions de dollars.

Toutefois, quel que soit le degré de complexité, le défi à relever par le secrétariat dans un réseau où les informations sont transmises par écrit est de maintenir le moral, autrement dit de donner aux participants l'impression qu'il vaut la peine qu'ils apportent leur concours pour que l'information circule et que les contacts soient noués et renforcés. Un soutien doit être continuellement offert à un aussi grand nombre de participants que possible sous forme de lettres personnelles de remerciement, d'encouragement et de demandes de renseignements. Il est extrêmement utile que les membres du secrétariat effectuent des voyages pour rencontrer des participants et en reçoivent d'autres, afin d'établir des liens personnels. Il serait sûrement bon, bien que coûteux, d'organiser des conférences de temps à autre, encore qu'il pourrait être délicat de limiter les invitations. Indépendamment de ces formes de contacts personnels, le secrétariat doit donner une impression générale d'intérêt, de respect et de sollicitude, ainsi que d'efficacité dans l'obtention et la transmission des informations.

Si l'élimination de ceux qui ne sont plus actifs dans le domaine considéré pose des problèmes délicats, elle a son importance pour le maintien du moral. Contrairement à d'autres qui mesurent l'efficacité à l'expansion du réseau, sans se soucier de la dilution de la participation inhérente à ce processus, nous avons

choisi de maintenir constante la taille du nôtre en remplaçant les personnes inactives par de nouveaux collaborateurs actifs, ainsi que nous l'avons expliqué plus haut (p. 12-13). En publiant régulièrement une liste des participants, nous leur démontrons que la qualité est maintenue puisque seuls y figurent des experts actifs.

En bref, un bon moral est le fruit d'une conception de nature à assurer, autant que possible, les propriétés et les stratégies évoquées plus haut. Nous avons montré par l'exemple que, avec beaucoup d'efficacité pour un faible coût, le moral peut être très bon. Avec des ressources plus importantes et en s'inspirant d'expériences telles que la nôtre, l'Unesco peut créer un service encore plus satisfaisant.

IV. GRANDES ORIENTATIONS DE RESEAUX DE L'UNESCO

Plusieurs suggestions ont été faites çà et là dans le présent document au sujet de la mise en place de réseaux par l'Unesco. Nous tenterons de les récapituler ici, tout en reconnaissant qu'en dernière analyse, les besoins et les exigences des Etats membres, les réseaux mis en place par d'autres divisions de l'Unesco et les considérations budgétaires sont des facteurs dont il convient tout particulièrement de tenir compte.

Nous soutenons qu'il est essentiel que les activités de transmission d'informations à travers un réseau se renouvellent en abordant le domaine des travaux en cours et nous avons défini les propriétés grâce auxquelles notre propre réseau offre à nos participants un service optimal - mode de recrutement, participation individuelle, caractère informel, décentralisation, etc. Même si tout cela ne peut être directement assuré, il faudrait y parvenir dans toute la mesure du possible dans le cadre d'une structure plus formelle. Si des activités de transmission d'informations sur les résultats finals doivent aussi être mises sur pied, ces propriétés seront également très utiles pour maximiser la participation effective.

En tout état de cause, étant donné l'avalanche d'informations et de phraséologie sous laquelle on tend à crouler, la présentation directe et honnête de véritables informations, transmises au bon moment, est suffisante pour assurer que le réseau fournira de précieux services aux participants. L'isolement et la spécialisation rendent un tel service indispensable.

Des considérations budgétaires nous ont amenés à axer notre réseau sur la diffusion d'imprimés par la poste tout en lui donnant autant que possible le caractère personnel d'une entreprise menée en commun par des collègues. Ce type de réseau peut s'articuler en un ensemble de services différents de transmission d'informations imprimées et comporter aussi plusieurs services fondés sur des contacts personnels.

On pourrait notamment envisager d'élargir ce type de réseau pour : (a) inclure divers sous-domaines de la politique et de la planification de l'éducation dans lesquels les besoins en information et en participation peuvent être différents (voir p. 18), (b) tenir compte de modifications de la politique de l'Unesco à l'égard des Etats membres qui pourraient rendre souhaitable, dans ce domaine, un changement d'axe ou d'orientation, (c) s'adapter à une évolution du domaine nécessitant de nouveaux réseaux de mise en commun de l'information, et (d) prendre en considération les faits nouveaux qui interviendraient dans la politique de l'Unesco ou dans le domaine et exigeraient qu'il soit mis fin aux activités alors en cours ou qu'elles soient repensées et réorientées. La complexité ou la diversité des connaissances à communiquer peut donc exiger un système complexe d'organisation et de diffusion. Ce système devra être assez souple pour permettre que certaines activités soient abandonnées et d'autres développées en fonction des changements qui interviendront, un peu comme se renouvelleront les participants eux-mêmes.

Les services fondés sur les contacts personnels qui pourraient être organisés par le secrétariat peuvent s'inspirer d'un modèle existant : les rôles d'expert, de consultant ou de conseiller qui se sont progressivement définis dans le contexte international. Ces rôles sont relativement bien compris et ont été analysés par écrit. Les réseaux fondés sur des contacts personnels devront être axés, d'une part, sur la phase d'élaboration des projets - qu'il s'agisse de recherches, de mise en oeuvre ou de formation - au cours de laquelle la diplomatie et les rencontres sont particulièrement indiquées et, d'autre part, sur les manifestations plus protocolaires comme les conférences, à l'occasion desquelles des collègues se rassemblent pour confronter leurs vues, leurs conclusions et leurs résultats. Si les problèmes d'organisation que soulèvent les conférences sont déjà bien connus, il est indispensable d'étudier de manière approfondie les possibilités de services qui s'offrent au stade de l'élaboration des projets. Il faut faire savoir que ces services existent mais, pour qu'ils soient efficaces, ce sont essentiellement les futurs bénéficiaires des avis d'experts qui doivent en prendre l'initiative.

En outre, étant donné que les pays se développent continuellement et que de nouveaux participants entrent constamment en scène, il y a toujours une demande pour un autre type de service : la fourniture d'une information et d'une aide plus fondamentales. Les réseaux de diffusion sous forme imprimée des résultats finals ont aussi, à l'évidence, un rôle important à jouer à cet égard, qu'il s'agisse d'un simple service bibliographique ou d'un service plus élaboré de bibliographies annotées fonctionnant à l'aide d'un ordinateur. Toutefois, c'est précisément dans le cadre du fonctionnement de services de ce type que les contacts personnels ont été particulièrement recommandés par ceux qui ont traité ce sujet, les services bibliographiques étant en effet des plus impersonnels.

Enfin, il est incontestable que l'accueil de visiteurs par le secrétariat et, plus efficacement, les visites rendues par ses membres à des participants ou leur présence à des rencontres telles que les conférences contribuent mieux que toute communication écrite à renforcer le réseau. Ces contacts devraient donc faire partie intégrante des activités du ou des réseaux mis en place dans le domaine de la politique et de la planification de l'éducation.

Nos lecteurs auront remarqué que la plupart de nos suggestions et de nos mises en garde concernant l'établissement d'un réseau sont relativement indépendantes du sujet couvert. Il semble qu'on puisse en conclure que la mise en place d'un réseau présentant des caractéristiques novatrices dans le domaine de la politique et de la planification de l'éducation se traduira par l'élaboration d'un modèle qui pourrait probablement s'appliquer dans l'un quelconque des autres domaines ou sous-domaines d'activité de l'Unesco. Un organisateur de réseau serait donc à même de conseiller d'autres divisions de l'Unesco au sujet de la création et du développement de leurs propres réseaux.

Qu'il en soit ou non ainsi, la "rentabilité" d'un réseau conçu selon les principes que nous avons esquissés est si évidente et la nécessité de tels services si bien démontrée que tout effort systématique de l'Unesco dans ce sens ne pourra que faire accomplir de grands progrès à la politique et à la planification de l'éducation dans le monde entier.